



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Efektivnost vnitropodnikových činností  
Effectiveness of Intra-Plant Activities

Student: Bc. Petra Jurajdová  
Vedoucí diplomové práce: Ing. Blanka Poczatková, Ph.D., MBA

Ostrava 2011

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Petra Jurajdová**  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku  
Specializace: 00 Ekonomika podniku  
Téma: **Efektivnost vnitropodnikových činností**  
**Effectiveness of Intra-Plant Activities**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoreticko-metodologická východiska
  3. Představení podniku
  4. Aplikační část
  5. Syntéza a doporučení
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Přílohy


Seznam doporučené odborné literatury:

- DVOŘÁČEK, J.; KAFKA, T. *Interní audit v praxi*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 230 s. ISBN 80-251-0836-8.  
DYTRT, Z. *Etika v podnikatelském prostředí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 196 s. ISBN 80-247-1589-9.  
NENADÁL, J. *Management partnerství s dodavateli: nové perspektivy firemního nakupování*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006. 323 s. ISBN 80-7261-152-6.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Blanka Poczatková, Ph.D.**

Datum zadání: 26.11.2010  
Datum odevzdání: 29.04.2011

  
prof. Ing. Zdeněk Mikoláš, CSc.  
vedoucí katedry



  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.“

V Ostravě dne 29. dubna 2011

---

Bc. Petra Jurajdová

Upřímně děkuji paní Ing. Blance Poczatkové, Ph.D., MBA za vedení při vypracování diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala zaměstnancům společnosti Freescale Polovodiče ČR s. r. o. za pomoc a poskytnutí potřebných informací a materiálů důležitých pro vypracování této práce.

#### Motto

„Ex parvis saepe magnarum momenta rerum pendent.“

(Na malých věcech závisí často význam věcí velkých.)

Livius

# Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod.....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Teoreticko-metodologická východiska .....</b>	<b>3</b>
2.1	Nákupní činnost v organizacích .....	3
2.1.1	Funkce nákupu .....	3
2.1.2	Základní cíle nákupu .....	4
2.2	Dodavatelé.....	6
2.2.1	Typy dodavatelů.....	6
2.2.2	Výběr dodavatele.....	7
2.2.3	Kritéria výběru dodavatele .....	10
2.2.4	Hodnocení dodavatele .....	11
2.2.5	Komunikace s dodavatelem .....	14
2.2.6	Optimalizace počtu dodavatelů .....	15
2.2.6.1	Analýza podporujících a brzdících sil .....	16
2.3	Zaměstnanci .....	17
2.3.1	Získávání a výběr zaměstnanců.....	18
2.3.1.1	Definování požadavků.....	19
2.3.1.2	Zdroje získávání zaměstnanců.....	20
2.3.1.3	Vybírání uchazečů.....	22
2.3.2	Hodnocení úspěšnosti výběru zaměstnanců .....	27
2.3.2.1	Míra stability .....	27
2.3.2.2	Míra fluktuace .....	28
2.4	Dotazník .....	30
<b>3</b>	<b>Představení podniku .....</b>	<b>34</b>
3.1	Historie společnosti a výhled na příští období .....	36
3.2	Přehled celosvětově nabízených produktů a služeb .....	37
3.3	Prvky firemní image.....	40
3.4	Vývoj počtu zaměstnanců a jejich struktura .....	41
<b>4</b>	<b>Aplikační část.....</b>	<b>43</b>
4.1	Selekce vnitropodnikových činností .....	43
4.1.1	Proces řízení dodavatelského řetězce .....	44

4.1.1.1	Zjištěné nedostatky a jejich vyhodnocení .....	47
4.1.2	Analýza výběru a hodnocení dodavatelů.....	50
4.1.2.1	Kritéria hodnocení dodavatelů .....	51
4.1.2.2	Portfolio analýza .....	52
4.1.2.3	Radarový obrazec .....	54
4.1.2.4	Paretův diagram.....	55
4.1.2.5	Přiřazení vah jednotlivým kritériím .....	56
4.1.3	Analýza získávání a výběru zaměstnanců .....	57
4.1.3.1	Vytváření a analýza pracovních míst .....	59
4.1.3.2	Metody získávání zaměstnanců.....	60
4.1.3.3	Metody výběru zaměstnanců.....	62
4.1.3.4	Dotazníkové šetření a jeho vyhodnocení.....	63
4.1.3.5	Hodnocení míry mobility .....	68
<b>5</b>	<b>Syntéza a doporučení .....</b>	<b>71</b>
5.1	Návrh na zlepšení řízení dodavatelského řetězce.....	71
5.2	Návrh na zlepšení výběru a hodnocení dodavatelů .....	73
5.3	Návrh na zlepšení získávání a výběru zaměstnanců .....	74
<b>6</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>78</b>
	<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>81</b>
	<b>Seznam zkratk</b>	
	<b>Prohlášení o využití výsledků diplomové práce</b>	
	<b>Přílohy</b>	

# 1 Úvod

Úspěch každé společnosti závisí na mnoha faktorech. Aby společnost fungovala je nutné zabezpečit finanční zdroje, informační zdroje a také materiální a lidské zdroje. Lidské zdroje řadíme mezi tvůrce veškerých jejich hodnot, proto procesu získávání a výběru zaměstnanců věnují firmy stále více pozornosti. Přitom musí brát v úvahu nejen požadavky pracovního místa, ale také to, zda je uchazeč schopen se zařadit do pracovního kolektivu a úspěšně se v něm seberealizovat.

Správný výběr zaměstnanců byl, je a bude vždycky nesnadný. V současné ekonomice to platí několikanásobně. Např. v 90. letech byl výběr i postup relativně uniformní a standardní. Ve funkcionální organizaci byl záležitostí vedoucího pracovníka, vrcholového managementu a jejich poslušnosti v hierarchii řídící odpovědnosti. Firemní kultury byly vesměs srovnatelné a odlišovalo je snad jen nazírání na výkonnost, dle pozice na trhu a hodnocení individuální úspěšnosti společnosti.

Přelom tisíciletí důkladně změnil toto tradiční pojetí. Nové organizační formy počínaje joint ventures až po strategické aliance a korporace, fraktální a virtuální organizace, převládající týmová práce a kooperace, vytváření sítí (networking), využití informačních technologií apod. znamenají nacházet správné lidi, kteří jsou schopni komplexnějšího pojetí práce a řízení.

Neméně důležitou oblastí pro správné fungování společnosti je i výběr vhodných dodavatelů. Proces výběru vhodných dodavatelů dnes patří ke standardně vykonávaným aktivitám prakticky ve všech typech organizací přičemž naprosto klíčovou roli zde hraje pojem partnerství. S výběrem dodavatele pak úzce souvisí i jeho hodnocení, které se uskutečňuje jak v rámci samotného výběru dodavatele, tak v průběhu spolupráce u stávajících dodavatelů, i po uskutečnění dodávky.

Čím větší jsou nákupní možnosti a čím více je dodavatelů, tím je obtížnější rozhodování o jejich výběru. Současné silné tendence ke globalizaci trhu spolu se směnitelností měn podstatně rozšiřují možnosti získat potřebný vstup.



**Hlavní cíle mé diplomové práce jsou následující: zefektivnění procesu řízení dodavatelského řetězce, výběr nejvhodnějšího dodavatele pro projekt kompletního vybavení nových kanceláří, vytvoření takových návrhů a doporučení, které by napomohly zlepšit proces získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Freescale Polovodiče ČR s.r.o. V konečném důsledku je cílem diplomové práce zvýšení efektivity a zjednodušení vybraných vnitropodnikových činností.**

Cíle práce budou naplněny pomocí praktických analýz a metod. Mezi tyto budou zařazeny: *analýza podporujících a brzdících sil, speciální brainstorming, nadefinování kritérií hodnocení dodavatelů, portfolio analýza, radarový obrazec (glyf), Paretův diagram, metoda pořadí, nestandardizovaný rozhovor, metody výběru zaměstnanců, hodnocení míry stability a míry fluktuace a jako poslední kvantitativní výzkum ve formě formalizovaného dotazování.*

Uvedené metody a analýzy budou provedeny především pomocí zjištění současného stavu, komunikace s dodavateli a dotazníkového šetření, jehož se zúčastní zaměstnanci společnosti Freescale, kteří nastoupili během posledních 13-ti měsíců. Dotazník se zaměřuje na problematiku získávání a výběru zaměstnanců, slabá místa v této oblasti a efektivnost dílčích procesů.

## 2 Teoreticko-metodologická východiska

Tato část je jakýmsi základem, na němž bude vystavěna praktická část mé diplomové práce. Nejdříve se v této kapitole budu zabývat nákupní činností v podnicích, dále získáváním a výběrem vhodných dodavatelů, poslední tématická část se bude týkat zaměstnanců, jejich zdroji získávání, samotného výběru kvalitního uchazeče a v neposlední řadě hodnocením úspěšnosti tohoto výběru.

Téma mé diplomové práce zní „Efektivnost vnitropodnikových činností“. Co si lze obecně představit pod pojmy efektivnost a vnitropodniková činnost nám objasní následující definice.

Efektivnost vyjadřuje praktickou účinnost nějaké (jakékoliv smysluplné) lidské činnosti, nejčastěji pak lidské práce. Jinými slovy, jedná se o souhrnné vyjádření konkrétního účinku nějakého efektu nebo i vícera různých vzájemně působících efektů. Efektivita pak obvykle bývá hlavním kritériem při posuzování úspěšnosti. [19]

Vnitropodnikovými činnostmi rozumíme soubor všech procesů probíhajících uvnitř podniku, z nichž jsou některé povinně sestavovány do interních směrnic a jiných dokumentů. [35]

### 2.1 Nákupní činnost v organizacích

**Nákup** je proces, ve kterém odběratelské organizace (odběratelé) zabezpečují dodávky jako vstupy pro své vlastní procesy. Nakupování může zahrnovat i činnosti dopravy, skladování, řízení zásob, ověřování shody dodávek apod. Předmětem nakupování jsou obecně tzv. produkty. Produkt je považován za výsledek procesu. V praxi může být produktem hmotný výrobek (hardware), zpracovaná informace, služba, software, resp. jejich nejrozumnější kombinace. [17]

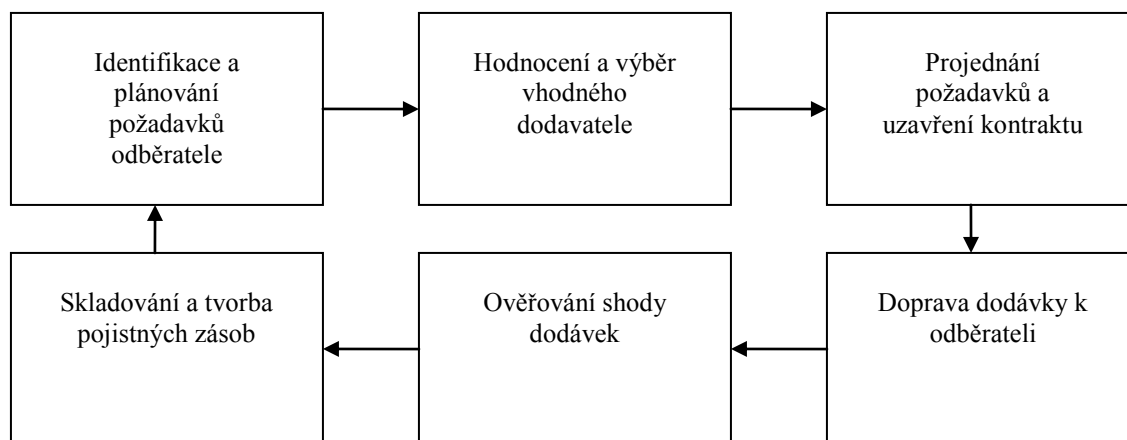
#### 2.1.1 Funkce nákupu

V dnešní době prakticky neexistuje organizace, která by nenakupovala. Naopak: zejména ve velkých firmách je zcela zřetelný trend soustředit se pouze na strategické aktivity a např. výrobu

dílčích komponentů svěřovat organizacím, od kterých je potom nakupují. Procesy nakupování se tak staly jedněmi z nejdůležitějších. V klasickém pojetí pak můžeme definovat základní funkci nákupu **jako systematické zabezpečování surovin, materiálů, služeb a informací tak, aby byly plněny všechny požadavky nakupujícího z hlediska množství, jakosti, termínů, struktury a místa dodání**. Tato základní funkce nákupu je zajišťována efektivní realizací souboru na sebe navazujících činností, jejich logický sled ukazuje následující obrázek. [17]

Obrázek č. 2.1

### Tradiční činnosti procesu nakupování



Zdroj: Vlastní zpracování dle Nenadála [17].

Kontrolu v nákupu provádí **finanční oddělení**. Je nutné předem přesně definovat, jaké ukazatele se budou kontrolovat a vyhodnocovat. U nákupu se hodnotí především: náklady podniku na nákup materiálu či služeb, úspory při nákupu, vývoj logistických nákladů v čase, změny dodacích podmínek vedoucí ke snížení podnikových nákladů a v neposlední řadě také splatnost. [21]

### 2.1.2 Základní cíle nákupu

Organizace kupují produkty a služby z jednoho hlavního důvodu: aby jim pomohly dosáhnout jejich cíle. Pro podnik je nutné mít stanoveny, jakých cílů má být prostřednictvím podnikového

nákupu dosaženo. Základní cíle podniku slouží jako směrnice pro cíle, které z nich vyplývají ve funkčních oblastech, to jest i v nákupu.

**Tomek (1999) vymezuje následující cíle nákupu:**

- **uspokojování potřeb** - podobně jako u člověka vzniká i u podniků základní potřeba určitých dodávek a služeb pro výrobní proces tak, aby mohlo docházet k naplňování smyslu podniku a podniky mohly realizovat ekonomickou aktivitu
- **snižování nákupních nákladů** - snahou většiny podniků je docílit co nejlepší ekonomické výkonnosti. Minimalizace nákupních nákladů je jednou z cest jak tohoto docílit. Přitom musí být vždy zvažovány i ostatní cíle podniku a nákupu, aby za cenu snížení nákladů nedošlo k nárůstu rizika fungování dodávek, snížení kvality nebo růstu zásob. Snižování nákladů se týká: nákladů na předmět nákupu a snižování nákladů spojených s nákupem (dopravní náklady, pojistné apod.).
- **zvyšování jakosti nákupu** - v oblasti nákupu by měla být odpovídající jakost samozřejmostí, protože nekvalitní materiál na vstupu do podniku způsobuje při průchodu výrobním procesem z hlediska škod multiplikační efekt. Rozlišujeme dvě hlediska zvyšování jakosti nákupu: snižování počtu vad předmětů nákupu a zvyšování užitných vlastností předmětu nákupu. Do jakosti nákupu lze také zahrnovat nákupní podmínky, za jakých jsou předměty nákupu dodávány.
- **snižování nákupního rizika** - riziko pro nákup představuje mnoho faktorů, jedná se například o nestabilitu jakosti, nedodržení smluvních podmínek dodavatelem (tj. objem dodávek, doba dodávky, místo dodávky, zajištění servisních nebo poprodejních služeb apod.). Některé faktory nemohou být ale dodavatelem plně ovlivněny, a proto je nutné zohledňovat vnější rizika, která vstupují do vztahu s dodavatelem, např. politická situace v zemi, dopravní komplikace, přírodní katastrofy aj.
- **zvyšování flexibility nákupu** - je nutné, aby si každý podnik zachoval vysokou flexibilitu při nákupu a nebyl příliš závislý na jednotlivých dodavatelích a v případě nepředvídaných událostí byl alternativně schopen řešit výpadky v dodávkách
- **podporování nákupních cílů orientovaných na veřejné zájmy** - tyto cíle nebývají v podnicích dominantní, avšak v současné době se u podniků stále více sleduje sociální odpovědnost, což nutí podniky, aby přemýšlely o důsledcích svého jednání. [23]

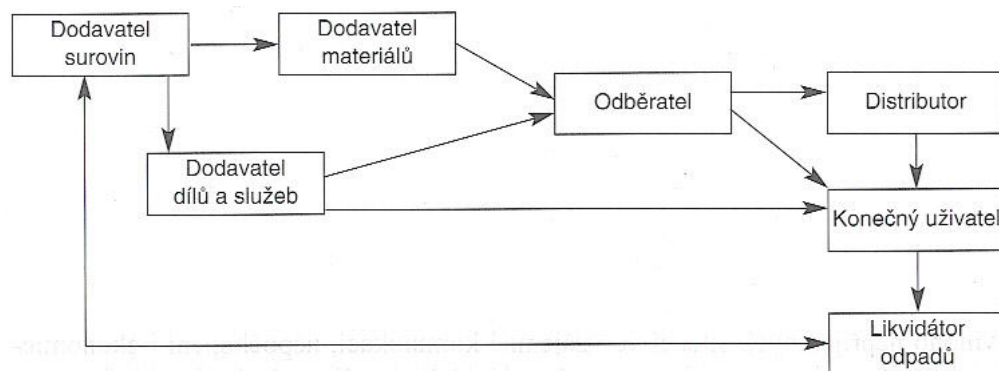
## 2.2 Dodavatelé

**Dodavatel** je v souladu s normou ČSN EN ISO 9000 „organizace nebo osoba, která poskytuje produkt“, pod tímto pojmem budeme chápat především dodavatele externí, od kterých odběratel nakupuje. Takzvaný subdodavatel pak bude organizace nebo osoba, od které nakupuje dodavatel a která je dalším článkem dodavatelského řetězce. [17]

Velmi často je používán pojem „**dodavatelský řetězec**“. Například EFQM jej definuje jako „*integrováný soubor činností nakupování, produkování a dodávání výrobků nebo služeb zákazníkům. Začíná u subdodavatelů vašich dodavatelů a končí u zákazníků vašich odběratelů*“.

Obrázek č. 2.2

**Zjednodušený model dodavatelského řetězce**



Zdroj: NENADÁL, J., 2006.

### 2.2.1 Typy dodavatelů

Dodavatele můžeme rozdělit na čtyři typy, dle dvou základních hledisek, které uvádí Tomek s Hofmanem (1999). Jsou jimi velikost dodavatele a přístup k inovacím. [23]

Dle velikosti rozdělujeme dodavatele:

- *dodavatelé velmi malí* - skupina malých dodavatelů, většinou místního, nebo oblastního rozměru, dbající na svou dobrou pověst, která jim zabezpečuje stále zákazníky (odběratele). Zpravidla jsou spolehliví, velice flexibilní a obvykle s nimi bývá lepší jednání než s většími dodavateli.
- *větší dodavatelé* - dokážou pro své odběratele vyrobit větší množství materiálu, disponují širší nabídkou sortimentu, avšak odběratel nemůže čekat tak přátelskou, efektivní komunikaci, jako tomu je u skupiny malých dodavatelů. Dokonce ani kvalita nehovoří pro zadání poptávky této skupině, protože větší dodavatelé očekávají v těchto parametrech určité ústupky. Na druhou stranu zde existuje prostor pro cenové vyjednávání a schopnosti dodavatele pružně zvýšit výrobu v případě naší nečekané potřeby. [23]

Podle přístupu k inovacím výrobků rozlišují zmínění autoři:

- *konzervativní typ dodavatele* - dodává stejný sortiment po dlouhá léta, příliš neusiluje o inovace, ale snaží se být spolehlivý
- *inovační typ dodavatele* - prosazuje změny jak výrobku, tak technologie výroby, jakož i ostatních parametrů nákupního marketingového mixu. Problémem bývá menší stabilita a určité počáteční problémy ve vzájemných vztazích. Náročnější, ale naprosto nezbytná je aktualizace informací. [23]

### 2.2.2 Výběr dodavatele

Výběr dodavatelů, jakožto i jejich hodnocení (viz. dále), je výrazně preventivní soubor činností, jejichž smyslem je ještě před uzavřením obchodního kontraktu vybrat z mnoha potenciálních dodavatelů jednoho nebo několik, kteří budou vyhovovat odběratelem zvoleným a objektivním kritériím. Existuje několik způsobů, jak hodnotit a vybrat optimálního dodavatele, včetně ověřování stavu vyzrálosti systému managementu u dodavatele, analýzy zkušeností jiných partnerů s potenciálním dodavatelem apod. Informačním vstupem jsou zejména definované požadavky na dodávky, záznamy o hodnocení výkonnosti tohoto dodavatele v minulosti, reference jiných odběratelů atd. Výstupem je rozhodnutí o tom, zda s daným dodavatelem bude, resp. nebude navázán obchodní vztah, případně vymezení podmínek, které ještě bude muset

dodavatel splnit k tomu, aby byl uznán za způsobilého partnera. Tyto podmínky mohou mít charakter námětů k činnostem společného plánování s dodavateli. [17]

Při výběru nového dodavatele se na konečném rozhodnutí často nepodílí pouze nákupčí, ale i pracovníci jiných útvarů. Osoby, které do nákupu v různé míře zasahují, tvoří nákupní skupinu, která rozhoduje o příslušném konkrétním nákupu. Tato skupina nemusí být stálá, ale může se měnit podle předmětu a významnosti nákupu. Osoby v tomto tzv. buying center jsou většinou zaměstnanci podniku a plní těchto 6 základních rolí:

- uživatelé (spotřebitelé) – jedná se o pracovníky, kteří budou daný produkt používat, z velké části se proto mohou podílet na jeho specifikaci a zároveň jsou i nositeli důsledků špatného rozhodnutí (např. nákupu výrobku nižší nebo naopak zbytečně vysoké kvality, odlišného provedení, než bylo požadováno apod.)
- poradci (ovlivňovatelé) – lidé, kteří ovlivňují nákupní rozhodnutí a vnášejí do rozhodování další aspekty, jsou to např. ekologové, pracovníci z oblasti přípravy technologie a řízení výroby apod.
- rozhodovatelé (schvalovatelé) – jsou těmi, kteří mají při rozhodování „poslední slovo“, obvykle je to ten, kdo potvrzuje objednávku podle uplatňovaných kompetenčních pravidel daného podniku
- preskriptoři (projektanti, návrháři, vývojoví pracovníci, konstruktéři apod.) – osoby, které určují přesnou technickou specifikaci požadovaných surovin, materiálů a výrobků, jež mají být předmětem nákupu
- kupující (nákupce) – osoba s pravomocí vybrat dodavatele, jednat s ním o konkrétních podmínkách a realizovat vlastní akt koupě.
- kontrolóři (dohližitelé) – jejich cílem je zamezit nežádoucím krokům, které by mohly zavdat příčinu k přijetí pro podnik neoptimálních rozhodnutí. [23]

Mohou však nastat případy, v praxi se často vyskytující, které považuje Tomek, Hofman (1999) za specifické. Jsou jimi:

- nákupce má příkaz nakoupit to nejlevnější s ohledem na finanční problémy firmy

- subjektivní přístup při nedokonalé, málo účinné stimulaci nákupce (např. nemá-li u firmy perspektivu, není stimulován k tomu, aby vyvíjel větší úsilí k zajištění nejvýhodnějšího nákupu)
- subjektivní zájmy, kdy nákupce jedná pod různým nátlakem a někdy uplatňuje jen příležitostná rozhodnutí, kdy klade větší důraz na osobní prospěch než na prospěch firmy
- v některých případech je výběr z předložených nabídek dodavatelů uskutečňován podle přesně legislativně vymezených procedur „výběrového řízení“ (jde o velké státní zakázky, investiční akce apod.). [23]

Odpovědnost za výběr dodavatele nese nejčastěji nákupčí, který jako lidský prvek nákupu významným způsobem přispívá k efektivnosti nákupu. Nejprve provádí průzkum trhu a následně může přistoupit k samotnému výběru, kdy lze postupovat tak, že rozhodnutí je výsledkem některé z uvedených metod:

**EXPERTNÍ ODHAD** (tým nebo jednotlivec) – o předložených nabídkách rozhoduje v tomto případě nákupčí nebo jiný doporučený expert, případně tým expertů, a to na základě zkušeností. Dodavatelé tedy nemohou žádným způsobem ovlivnit své hodnocení. Mezi nevýhody expertního odhadu patří: velká závislost na mezilidských vztazích, osobních postojích a hodnotách, rozhodování v případě zcela nových produktů, se kterými ještě nejsou žádné zkušenosti. Přesto je právě tato metoda v praxi hojně využívána.

**SCORING MODEL** (kvantitativní ohodnocení předem stanovených kritérií) – pokud v podniku existuje formalizovaný přístup k výběru dodavatelů, má nejčastěji právě podobu skórovacích modelů. Jejich principem je, že jsou stanovena jasně daná *kritéria* a jejich *bodové hodnocení*. Body za jednotlivá kritéria se pak sečtou a nabídky dodavatelů se uspořádají podle hodnoty jejich skóre. Vybrán je dodavatel, který dosáhl nejlepšího celkového výsledku. Do modelu mohou být doplněny i *váhy*, které rozdělí jednotlivá kritéria podle jejich důležitosti.

**POROVNÁNÍ NABÍDEK** (z hlediska nákladovosti) – tato metoda uvažuje pouze s náklady nabídky a v praxi je velmi často používána. Hlavním bodem tohoto posouzení je vždy cena. Dále mohou být hodnoceny například náklady na dopravu, pojištění apod.. Nevýhodou tohoto přístupu



je jeho jednostranné zaměření, jenž nezohledňuje další požadavky kladené na dodavatele (dodací termíny, kvalitu, úroveň komunikace atd.).

**KOMBINOVANÉ METODY** (společné využití výše uvedených metod) – v rámci tohoto systému jsou jednotlivé metody různými způsoby kombinovány. Příkladem použití je případ, kdy v první fázi dojde k posouzení dodavatelů pomocí skórovacího modelu, jsou vybráni dodavatelé s nejvyšším hodnocením, se kterými je pak osobně jednáno a na základě expertního odhadu je vybrán vítěz takového řízení. [13,23]

### 2.2.3 Kritéria výběru dodavatele

Výběr začíná stanovením kritérií, podle nichž bude nákupní tým hodnotit potenciální dodavatele. Následuje posouzení všech návrhů potenciálních dodavatelů a poté nákupní tým vyloučí ty nabídky, které jsou evidentně nereálné a nepřijatelné. Ostatní nevyloučení dodavatelé se stávají množinou přicházející v úvahu. Následně je z této množiny dodavatelů vybrán, pomocí zvolené metody rozhodování, ideální dodavatel.

Existuje řada kritérií, které se doporučuje zvažovat při vlastním rozhodování o dodavateli. Mezi tato kritéria patří:

- **kritéria, která se týkají vlastností výrobku** - kvalita, spolehlivost, využitelnost, hospodárnost provozu a užívání, bezpečnost, ekologičnost, zdravotní nezávadnost, dostupnost v požadovaném množství apod.
- **kritéria, která se týkají ceny výrobku** – pořizovací náklady, slevy, přirážky, pořizovacích nákladů apod.
- **kritéria, která se týkají platebních a dodacích podmínek** - objednáci a dodací lhůty, lhůty splatnosti faktury, způsob placení, způsob dopravy, služby zákazníkům (jejich rozmanitost a spolehlivost)
- **kritéria, která se týkají samotného dodavatele** – ekonomická a finanční situace dodavatele, kapacitní rezervy, pružnost při řešení nenadálých situací, ochota přistoupit na změny, ochota spolupracovat při zlepšování kvality výrobků, systém kontroly kvality, přístup managementu k obchodnímu jednání a předávání informací, pověst firmy, její

lokalizace a dopravní spojení, zvládnutí nových informačních a komunikačních technologií a jejich uplatnění v obchodním styku apod. [28]

## VÁHA HODNOTÍCÍCH KRITÉRIÍ DODAVATELŮ

Abychom správně seřadili dodavatele od nejlepšího k (pro nás) nejhoršímu, nestačí k tomu pouhý výběr kritérií. Musí následovat další krok v podobě určení váhy těm kritériím, které považujeme za důležité. Každá firma ve svém strategickém plánu vnímá za prioritní odlišná kritéria.

Následující tabulka uvádí nejčastější kritéria při výběru dodavatele a průměrnou váhu (1 značí největší význam, 5 nejmenší význam), kterou kritériím výrobní podniky přiřazují. Hodnoty jsou výsledkem výzkumu, kterého se zúčastnilo 104 podniků s výrobním zaměřením na potraviny, spotřební zboží a strojírenskou výrobu. [24]

Tabulka č. 2.1

### Váhy nejčastějších kritérií v praxi

Kritérium	Váha	Kritérium	Váha
Jakost	1,24	Vyřizování reklamací	2,27
Cena	1,34	Balení	2,54
Spolehlivost	1,51	Image dodavatele	2,70
Procento vadných výrobků	1,85	Inovace	2,91
Dodací lhůta	1,85	Sídlo dodavatele v ČR	2,92
Splatnost	2,26		

Zdroj: Vaněček, 2007.

#### 2.2.4 Hodnocení dodavatele

Obecně neexistuje ideální hodnocení výkonnosti<sup>1</sup> dodavatelů, každý podnik si jej musí přizpůsobit podle svých požadavků. Cílem hodnocení dodavatelů není předvádět „vysoce exaktní“ systém hodnocení, ale dosáhnout objektivního pohledu na schopnost dodavatele plnit spolehlivě objednávací požadavky. Postupem času by se firemní dodavatelé měli v jednotlivých

<sup>1</sup> Pojetí této výkonnosti v sobě nezahrnuje pouze pozitivní hodnoty. Ve smyslu, který mu sami přisoudíme, znamená přednosti a závady, výhody a nevýhody, silné i slabé stránky.

kritériích zlepšovat, protože se předpokládá pozitivní zpětná vazba u dodavatelů. Dle Šlapoty by se v systému hodnocení nikdy neměl objevit dodavatel ohodnocený na 100 %, protože špičkoví dodavatelé neexistují, vždy je co zlepšovat. Mnohdy se stává, že dodavatel hodnocený lépe než jiný, může i s nabídkou horších cenových podmínek, díky hodnocení, v tendru vyhrát, protože dlouhodobě kvalitní výsledky jsou pro firmu důležitější než krátkodobá úspora. Hodnocení dodavatelů by mělo být prováděno minimálně **dvakrát za rok**. Nejčastěji to však bývá buď čtvrtletně nebo jednou za rok. [21, 25]

## GRAFICKÉ METODY HODNOCENÍ DODAVATELŮ

1. **Paretův diagram** - tento diagram je v praxi velmi užitečný, protože umožňuje identifikovat faktory, které mají největší vliv na systém, a nevěnovat v rámci prováděné analýzy pozornost méně důležitým faktorům. Diagram<sup>2</sup> tedy umožňuje zaměření pozornosti na několik nejdůležitějších faktorů v rámci analyzovaného problému. Úsilí o řešení musí být orientováno na ty faktory, které mají největší dopad. Znalost těchto faktorů snižuje celkové náklady, neboť nepodstatné faktory nejsou brány v úvahu. [4]

### Postup Paretovy analýzy:

1. sestavení tabulky o výskytu určitého ukazatele uspořádané sestupně
2. výpočet kumulovaného počtu daného ukazatele (tzv. absolutního počtu)
3. výpočet kumulovaného počtu daného ukazatele v % (tzv. relativního počtu)
4. nakreslení Paretova diagramu
5. stanovení hranice mezi životně důležitou menšinou a užitečnou většinou. [15]

Při vymezení životně důležité menšiny postupujeme tak, abychom obdrželi malou skupinu položek s velkým významem. Není vždy účelné dodržet pravidlo 80:20 tam, kde bychom zahrnuli do skupiny životně důležitých příliš mnoho položek. K vymezení životně důležitých položek může napomoci i tvar Lorenzovy čáry v Paretově diagramu, v níž lze pozorovat body zlomu, které napovídají hranice mezi skupinami. [15]

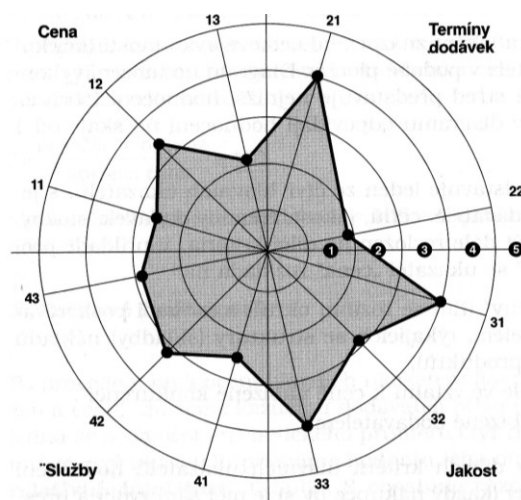
---

<sup>2</sup> Označení diagramu je po jeho tvůrci, italském sociologovi Vilfredu Paretovi, který zkoumal rozdělení bohatství v různých zemích a dospěl k závěru, že 20 % obyvatel kontroluje 80 % bohatství. To samé rozdělení bylo pozorováno i v jiných oblastech, a proto se vžilo označené pravidlo 20/80, které lze interpretovat tak, že 80 % problémů v určitém procesu pramení z 20 % příčin.

2. **Radarový obrazec**, jemuž se také říká glyf, je několikaosý graf, kde počet os je rovný počtu hodnotících kritérií. Každá z os musí být oceňována takovým způsobem, aby větší vzdálenost od osového kříže vyjadřovala také vyšší výkonnost dodavatele. U každého z dodavatelů se na tyto osy nanesou hodnoty jednotlivých kritérií a tyto hodnoty se spojí čarami. Podle potřeb nákupčího může být každé kritérium dále děleno na podmnožiny. Velikost plochy pod takto vzniklým obrazcem je jednoduchým indikátorem výkonnosti: čím je plocha větší, tím je vyšší i výkonnost potenciálního dodavatele (viz. obrázek 2.3). [17, 18]

Obrázek č. 2.3

**Radarový obrazec**



1. Parametr „cena“	3. Parametr „jakost“
11. Struktura prodejní ceny	31. Úroveň jakosti
12. Úroveň ceny v poměru ke konkurenci	32. Stálost jakosti
13. Platební podmínky navrhované dodavatelem	33. Nezávadnost
2. Parametr „termíny dodání“	4. Parametr „služby“
21. Dlouhé termíny dodání	41. Služby týkající se jakosti
22. Dodržování dohodnutých termínů	42. Služby týkající se množství
	43. Poprodejní služby

Zdroj: PERROTIN, R. HEUSSCHEN, P., 1999.

### 2.2.5 Komunikace s dodavatelem

Jestliže postupy hodnocení dodavatelů určí toho z možných dodavatelů, který bude maximálně splňovat požadavky odběratele, je namístě se zaměřit také na komunikaci s vybraným dodavatelem (viz. příloha č. 1), která musí být formována a rozvíjena jako oboustranný tok informací, jež nesmí být úmyslně před obchodními partnery (pokud je za partnery skutečně považujeme) zatajovány nebo zkreslovány. Vyměňovat a sdílet se mají v co největším rozsahu i informace popisující tu nejlepší možnou praxi a zkušenosti. Právě sdílení všech důležitých informací přidává hodnotu oběma zainteresovaným stranám, tj. jak odběrateli, tak i dodavateli.

Komunikace by měla zahrnovat minimálně tyto oblasti:

- oznámení výsledku výběrového řízení včetně dosažených hodnot
- náměty na další možné zvýšení výkonnosti procesů dodavatele (zpětná vazba)
- definování všech požadavků na budoucí dodávky a vzájemné upřesňování detailů a případných nejasností, které se požadavků odběratele týkají
- náměty týkající se případné technické pomoci a rozsahu společného plánování s dodavatelem
- vyjasnění všech prvků a podmínek, které budou zahrnuty do oficiální smlouvy
- nastavení podmínek, pravidel, odpovědnosti i pravomocí pro běžnou a systematickou komunikaci po uzavření smlouvy s dodavatelem apod. [17]

Mají-li výsledky hodnocení dodavatelů mít pozitivní efekt na další dodávky, musí s nimi být dodavatelé seznámeni, aby mohli odstranit případné nedostatky a k hodnocení se též otevřeně vyjádřit. Rozhodně nevhodný je postup, kdy se dodavatel dozví až na konci roku, že s ním zákazník nebyl spokojen a že s ním proto přerušuje další činnost.

Pokud jde o informovanost o provedeném hodnocení, provádí se u zkoumaných podniků naprosto nedostatečně. Pouze 31,4 % podniků poskytuje výsledky svého hodnocení spokojenosti s dodávkami svým subdodavatelům. Strategie téměř poloviny podniků je zveřejňovat pouze negativní hodnocení. Více než jedna pětina podniků své dodavatele o výsledku hodnocení neinformuje vůbec. [34]

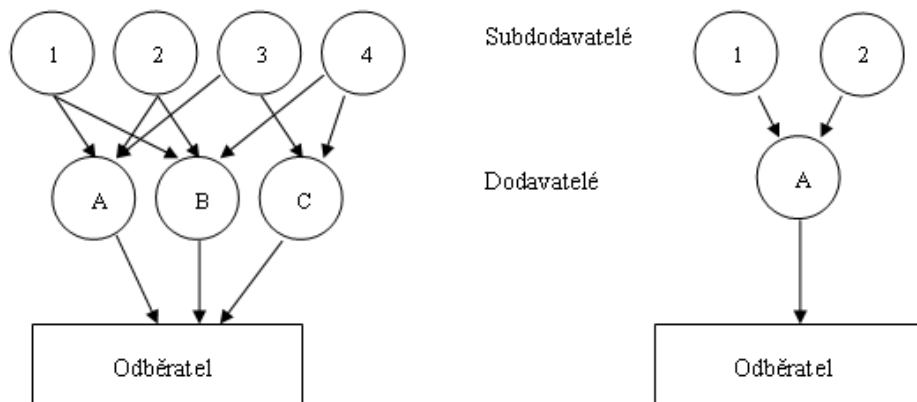
## 2.2.6 Optimalizace počtu dodavatelů

Optimalizace počtu dodavatelů se provádí především z úsporných důvodů. Manageri odběratelských organizací při strategickém rozhodování o počtu dodavatelů mají na výběr ze dvou možností:

- a) **strategie dodavatelského vějíře** - vychází z toho, aby pro jednotlivé nakupované vstupy byl vždy k dispozici více než jeden dodavatel. Tato strategie, jak dále uvádí Nenadál, není nová, byla např. uplatňována v Baťových závodech už před druhou světovou válkou s cílem předcházet možným problémům v situacích, kdy by byly ohroženy dodávky od určitého dodavatele - okamžitě tak do dodavatelského řetězce mohl „naskočit“ ze zálohy další dodavatel. Hlavní výhodou tohoto přístupu je minimalizace rizika přerušení plynulosti dodávek v situacích, kdy u využívaného dodavatele nastane nestandardní situace (např. živelní pohroma, stávka, úpadek apod.). Lze však rozeznat i některé další přednosti: vytváří se konkurenční prostředí, které může tlačit na nižší ceny dodávek, zvyšují se šance na výběr skutečně toho nejzpůsobilějšího ze všech potenciálních dodavatelů apod. Avšak mezi nevýhody, které uvádí Šlapota, patří skutečnost, že firma potřebuje větší nákupní tým a rozsáhlejší agendu, dále musí častěji provádět výběrová řízení a hodnotit více nabídek. Wöhe dodává, že nevýhodou této diverzifikace nákupního rizika jsou vyšší správní náklady, stoupá zatížení pracovníků opakovaným vyžádáním cenových nabídek, vznikají větší nároky na dopravu, musí se více kontrolovat materiál a zboží na vstupu, čímž se zvyšují nepřímé pořizovací náklady. [17, 21, 26]
- b) **strategie výlučných dodavatelů** – více autorů tvrdí (např. Tomek), že je právě tato strategie charakteristická pro současné období a rozvoj partnerských vztahů. Thakur ve své analýze argumentuje, že v důsledku přechodu k jedinému zdroji dodávek jsou už v následujících šesti měsících zaznamenány u odběratele nižší náklady na nákup až o 8 %. Podle Kotlera původní schéma firmy s třemi konkurujícími dodavateli pro jeden vstup, kdy spolu dodavatelé soutěžili, otevřelo cestu ke změně - k dnešnímu výběru jednoho špičkového dodavatele pro danou výrobkovou kategorii (viz. následující obrázek č. 2.4). Tento systém partnerství jednoznačně zvyšuje kvalitu firemních výrobků, úroveň produktivity, počet inovací, a zajišťuje tak i redukci nákladů. [8, 22, 23]

Obrázek č. 2.4

### Redukce počtu dodavatelů



Zdroj: Vlastní zpracování dle Nenadála [17].

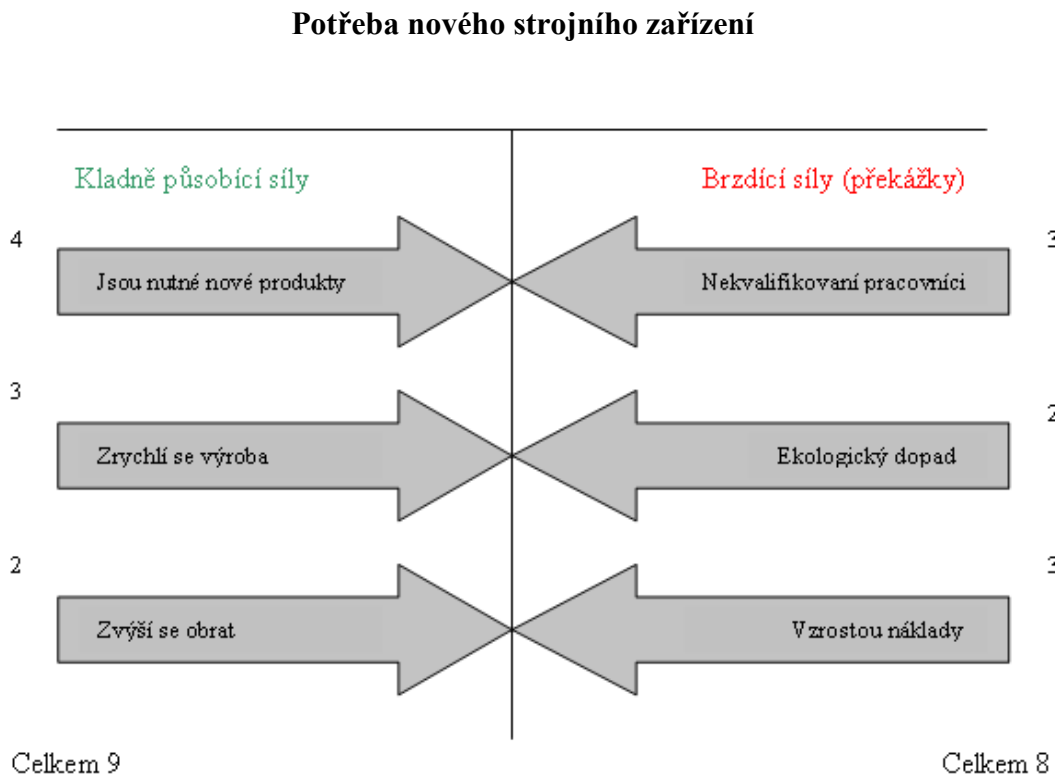
#### 2.2.6.1 Analýza podporujících a brzdících sil

Při zvažování ve svém prostředí a ve svých podmínkách všech pro a proti výše uvedených strategií mohou vrcholoví manažeři odběratelské organizace aplikovat analýzu podporujících a brzdících sil (tj. analýzu silových polí) a až poté objektivně rozhodnout. [17]

Jedná se o jednoduchou, ale účinnou techniku pro porozumění, které síly působí kladně a které záporně na navrhovanou změnu. Je vyjadřována pomocí diagramu, který má dva sloupce. Levý je věnován podporujícím silám, pravý silám, které změnu brzdí. Pro každou sílu je nutné uvést její bodové ohodnocení od 1 (nejslabší působení) do 5 (nejsilnější působení). Příklad analýzy včetně rozměru sil uvádí obrázek č. 2.5. [4]

Vyplňování obou sloupců musí být založeno na kreativním, ale reálném myšlení. Pokud jsou síly v rovnováze, uvažovanou změnu nelze provést. Prosazování změny vyžaduje asymetrii sil ve prospěch sil rozvojových. Je nutné zjišťovat, které z brzdících sil mohou být odstraněny nebo oslabeny. [4]

Obrázek č. 2.5



Zdroj: Vlastní zpracování dle DVOŘÁČEK [4].

## 2.3 Zaměstnanci

*„Najímáme chytré lidi, aby nám řikali, co máme dělat.“  
Steve Jobs*

Úspěch každé firmy závisí na jejich lidech, jsou jejich nejdůležitějším strategickým zdrojem, proto si nejdříve pojďme definovat pojem lidský kapitál.

*Lidský kapitál představuje lidský faktor v organizaci; je to kombinace inteligence, dovedností a zkušeností, co dává organizaci její zvláštní charakter. Lidské složky organizace jsou ty složky, které jsou schopny učení se, změny, inovace a kreativního úsilí, což – je-li řádně motivováno – zabezpečuje dlouhodobé přežití organizace. [1]*



Tato část je zaměřena na teoretická východiska potřebná pro získávání a výběr těch nejvhodnějších zaměstnanců.

### **2.3.1 Získávání a výběr zaměstnanců**

Získávání a následný výběr vhodných zaměstnanců rozhoduje o tom zda realizace cílů organizace bude zajištěna potřebnými lidskými zdroji, rozhoduje o úspěšnosti, prosperitě a konkurenceschopnosti. Tento proces zahrnuje veškeré činnosti, které mají zajistit, aby volná pracovní místa v podniku přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o práci a aby z těchto uchazečů byli vybráni jednotlivci s nejlepšími předpoklady pro vykonávání práce na obsazovaných pracovních místech. [3, 9]

Úkolem personalistů je dle Koubka (2003) naplánovat, aby měl podnik nejen v současné době, ale i v budoucnosti k dispozici pracovníky:

- v potřebném množství
- s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi
- s žádoucími osobnostními charakteristikami
- optimálně motivované a s žádoucím poměrem k práci
- flexibilní a připravené na změny
- optimálně rozmístěné do pracovních míst
- ve správný čas
- s přiměřenými náklady. [10]

### **FÁZE ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ**

Armstrong (2007) i Koubek (2003) definují tři fáze získávání a výběru pracovníků:

1. *Definování požadavků* – jedná se o vytváření pracovních úkolů a jejich přiřazování jednotlivým pracovním místům a jednotlivým pracovníkům, zkoumání povahy práce, pracovních úkolů a pracovních podmínek na jednotlivých pracovních místech a z toho vycházející zpracovávání popisů pracovních míst, specifikací pracovních míst (požadavky pracovního místa na schopnosti a vlastnosti pracovníka) a aktualizace těchto materiálů.

2. *Přilákání uchazečů* – prozkoumání a vyhodnocení různých zdrojů uchazečů uvnitř podniku i mimo něj, inzerování, využití dalších forem získání těch nejvhodnějších uchazečů.
3. *Vybírání uchazečů* – třídění žádostí, pohovory, testování, hodnocení uchazečů, assessment centra, nabízení zaměstnání, získávání referencí, příprava pracovní smlouvy. [1, 9]

### 2.3.1.1 Definování požadavků

Počet a kategorie lidí, které organizace potřebuje, by měly být jasně definovány v programu získávání pracovníků, který je odvozen z personálního plánu. Kromě toho může existovat potřeba náhrady některých pracovníků, případně i potřeba obsazení nově vytvořených pracovních míst. Tyto potřeby musí být ze strany organizace důkladně prověřeny, aby se zjistilo, zda jsou oprávněné. Zvláště je nezbytné prověřit potřebu náhrady nebo úroveň a typ pracovníka, které jsou požadovány. Požadavky konkrétních pracovních funkcí jsou vyjádřeny v podobě popisu a specifikace pracovního místa a jsou podkladem pro sestavení inzerátů, pro informování zprostředkovatelských institucí a pro hodnocení uchazečů. [1]

### POPIS A SPECIFIKACE POŽADAVKŮ PRACOVNÍHO MÍSTA

Analýza pracovního místa se soustřeďuje na to, co se očekává, že držitel pracovního místa bude dělat. Cílem této analýzy je zpracování všech těchto informací do podoby *popisu pracovního místa*. Tento popis je poté základem pro odvození požadavků, které pracovní místo klade na zaměstnance, tedy zpracování *specifikace pracovního místa*.

Popis a specifikace pracovního místa může mít dle Koubka (1996) tuto formu:

- název pracovního místa
- číslo klasifikace zaměstnání<sup>3</sup> a kvalifikační třída
- charakteristika práce a povinnosti z ní vyplývající

---

<sup>3</sup> Klasifikace zaměstnání je zpracovávána centrálně (u nás Českým statistickým úřadem) a je vhodné ji používat. Usnadňuje komunikaci nejen se statistickými orgány, ale i s institucemi trhu práce a dalšími institucemi. Osvědčuje se zejména v případech, kdy se vede evidence pracovníků na počítačích.

- vybavení
- bezprostředně nadřazená funkce a vztah k ostatním pracovním místům
- pracovní podmínky a rizika
- vzdělání a požadovaná praxe
- duševní požadavky a charakteristiky osobnosti, fyzické a zvláštní požadavky
- datum zpracování a podpis zpracovatele. [9]

## **SPECIFIKACE POŽADAVKŮ NA PRACOVNÍKA**

Poté, co podnik definuje potřebu lidských zdrojů, je potřeba definovat a specifikovat i požadavky na jednotlivé pracovníky, na jejich kvalifikaci, zkušenosti a schopnosti. Specifikace požadavků na pracovníka by měla být jasná a přesná. Usnadňuje tazatelům směřovat pohovor na otázky, co potenciální uchazeč má znát, umět a především co může dělat. Při specifikaci požadavků na pracovníka je největším nebezpečím nadhodnocení požadované kvalifikace a schopností na pracovníka. Je samozřejmé, že každá organizace požaduje od pracovníka to nejlepší, ale stanovování nerealistických požadavků na výběr pracovníků může mít negativní dopad na přilákání pracovníků. Podhodnocení požadavků má stejně negativní vliv, ale dochází k němu u organizací méně často. Nejlepší způsob je rozlišovat mezi těmi požadavky, které jsou pro výběr pracovníka podstatné a těmi, které jsou pro organizaci žádoucí. [1]

Požadavky na pracovníka je pro účely získávání a výběru pracovníků vhodné roztrždit dle Koubka (2003) na:

- nezbytné (nelze z nich slevit)
- žádoucí (nejsou bezpodmínečně nutné, ale přispívají k dobrému výkonu práce)
- vítané (zvyšují využitelnost pracovníka v podniku, činí jej flexibilnějším)
- okrajové (je snadno možné zajistit je jinak). [10]

### **2.3.1.2 Zdroje získávání zaměstnanců**

V České republice se dlouho používal termín nábor pracovníků, avšak tento termín znamená jen získávání lidí z vnějších zdrojů. Moderní řízení lidských zdrojů usiluje o získávání vhodných zaměstnanců i z řad stávajících zaměstnanců organizace. Největší vliv na rozhodnutí o tom, zda

budeme získávat pracovníky z vnitřních nebo vnějších zdrojů (popřípadě kombinovanou formou), mají znalosti a dovednosti požadované pracovním místem a také podniková politika. Doplnkovými zdroji jsou pak ženy v domácnosti, důchodci, zahraniční pracovníci a studenti. [3, 11]

## **VNITŘNÍ ZDROJE**

Pokud využíváme lidské zdroje v rámci organizace, hovoříme o tzv. vnitřním náboru, který představuje pohyb pracovníků z jednoho místa na druhé. Podle Michaela Armstronga je nutné nejdříve uvažovat o vnitřních zdrojích uchazečů a až poté, co by bylo zjištěno, že organizace nedisponuje vhodnými uchazeči, se ohlížet po zdrojích mimo podnik. Mnoho organizací však dává rovnou přednost vnějším zdrojům nebo trvají na tom, aby uchazeči z vnitřních zdrojů ucházející se o volné místo měli stejné výchozí podmínky jako uchazeči z vnějších zdrojů. Bláha rozlišuje tři základní typy pohybu zaměstnanců uvnitř podniku:

1. vertikální pohyb doprovázený pracovním postupem
2. horizontální pohyb uskutečněný jednoduchým převodem
3. diagonální pohyb doprovázený přeřazením. [1, 3]

Zhodnocení kladů a záporů získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů můžeme vidět v přehledné tabulce v příloze č. 2.

## **VNĚJŠÍ ZDROJE**

Častěji získávají společnosti své zaměstnance ze zdrojů vnějších. K hlavním vnějším zdrojům dle Kaňákové patří:

1. volné pracovní síly na trhu práce (např. nezaměstnaní registrovaní jako uchazeči o zaměstnání na úřadech práce)
2. čerství absolventi škol či jiných institucí připravující mládež na povolání
3. zaměstnanci jiných organizací, kteří jsou rozhodnutí změnit zaměstnavatele nebo jež nabídka naší organizace k tomuto rozhodnutí přivede. [7]

Zhodnocení kladů a záporů získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů nalezneme v přehledné tabulce v příloze č. 3.

Při orientaci na vnější zdroje se vyplácí spolupráce s **úřady práce** či jinými institucemi trhu práce a služeb zaměstnanosti, popřípadě se **vzdělávacími institucemi**. Lze také využít **poradenských agentur** či osobních kontaktů, **doporučení, letáků, podnikových vývěsek, inzerování v tisku či na internetu, veletrhů pracovních příležitostí** atd. (viz. příloha č. 4). [20]

Posouzení účinnosti jednotlivých metod získávání zaměstnanců můžeme shlédnout v příloze č. 4. Toto posouzení nejčastějších metod získávání zaměstnanců provedlo 20 personálních manažerů formou dotazníkového průzkumu z českých firem a vyplývá z něj, že vhodnými metodami jsou: doporučení současným nebo bývalým zaměstnancem, leasing pracovníků (zprostředkovávají agentury práce), spolupráce se vzdělávacími institucemi (pokud firma nespěchá s obsazením pracovního místa) a e-recruitment. [3]

## **KOMBINOVANÁ FORMA ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ**

Jak již samotný název naznačuje, využívá kombinovaná forma principy a postupy jak vnitřního, tak vnějšího typu. Zahrnuje přijímání nově příchozích osob, stejně jako pohyb pracovníků v rámci organizace. Kombinovaná forma se může vyskytnout například v těchto případech:

- organizace začala s vnitřními zdroji, zjistila však, že žádný z uchazečů v rámci podniku se pro uvolněné místo nehodí, takže pokračuje dále vnějšími zdroji
- může nastat také opačná situace: podnik začne s vnějšími zdroji, avšak posléze usoudí, že žádný z nových uchazečů nevyhovuje dané práci lépe, než některý ze stávajících zaměstnanců
- podnik může také zahájit získávání z vnitřních a vnějších zdrojů současně – nabízí stejné možnosti pro všechny uchazeče v přijímacím řízení; tímto způsobem může také obsadit prázdné místo pohybem vlastních zaměstnanců firmy. [3]

### **2.3.1.3 Vybírání uchazečů**

Výběr pracovníků není pouze jednorázová akce, ale nepřetržitý proces a zároveň i strategie, při které jde hlavně o to, rozpoznat, který z uchazečů prošlý předvýběrem bude s největší pravděpodobností nejvíce vyhovovat požadavkům podniku, obsazovanému místu, ale také zda

zapadne do kolektivu. Pokud se podaří toto odhadnout, dá se říci, že máme za sebou úspěšný výběr jak pro pracovníka, tak pro firmu. [20]

Správný výběr zaměstnanců především přispívá k dosažení strategických cílů firmy. Výběrem v podstatě rozhodujeme o tom, jak bude naše firma vypadat, jakou bude mít duši, jaké bude její vnitřní sociální prostředí. Z toho důvodu je výběr podle Bláhy, Babicové, Kaňákové (2000) důležitou součástí personální činnosti, ve které je nutné dbát na tyto položky:

- shromáždit co nejvíce vhodných informací o uchazečích (stanovit si kritéria úspěšnosti pro hledanou profesi / funkci)
- zorganizovat a ohodnotit získané informace
- odhadnout uchazeče
- předvídat (predikce) pracovní výkon
- podat informace zájemcům o pracovní místo
- usoudit zda uchazeči chtějí, či nechtějí přijmout nabízenou práci. [7]

Při výběru je tedy nutné brát v úvahu nejen odborné kvality a dovednosti, ale také osobnostní profil uchazeče. Bylo by nevhodné přijmout na místo odborně velmi kvalitního člověka, který by ovšem nebyl schopen spolupráce s ostatními členy týmu. V praxi zcela určitě nastane mnoho situací, kdy bude nutné rozhodnout, jestli dát přednost kvalitám odborným či osobnostním. U nás většinou dostanou přednost pracovníci, kteří splňují spíše požadavky pracovního místa, což nemusí být vždy úspěšné. Koubek uvádí Lewisovy tři druhy kritérií výběru pracovníků:

1. **Celopodniková kritéria** souvisejí s vlastnostmi, jež jsou pro organizaci cenné a důležité a zároveň ovlivňují posuzování předpokladů uchazeče z hlediska jeho úspěšnosti v organizaci. Pružná organizace bude tedy požadovat, aby její zaměstnanci byli flexibilní a akceptovali různé změny. Tento druh kritérií bývá většinou uplatňován subjektivně, protože jen málo kdy existuje přesný seznam s jejich definicemi. Je vhodné mít alespoň zevrubně takový seznam připravený, jelikož posuzovatelé pak k němu během rozhovoru mohou přihlížet.
2. **Útvarová (týmová) kritéria** zahrnují vlastnosti, které jsou vyžadovány s ohledem na budoucí úsek či útvar, ve kterém bude přijímaný pracovník působit. Zcela určitě budou kladeny jiné nároky na vlastnosti a znalosti na inženýra v úseku výzkumu a jiné na

inženýra ve výrobě. Nutné je také přihlédnout k tomu, aby uchazeč zapadl do kolektivu a byl schopen přijmout a sdílet hodnoty týmové kultury.

3. **Tradiční kritéria** jsou nejdůležitějšími kritérii při výběru, ale nerozhodují sama o sobě. V této souvislosti Koubek upozorňuje na názor, že je lepší vybírat pracovníky pro organizaci a pro tým, než pro pracovní místo. [3, 12]

## VÝBĚROVÉ METODY

Hlavními metodami výběru pracovníků, o kterých se Armstrong (2007) zmiňuje jako o klasickém triu, jsou *pohovor, dotazníky a reference*. Ty lze doplnit nebo nahradit *assessment centry, psychologickými testy na odhad inteligence, schopností, zájmů, motivace a osobnosti*. Mezi další metody, na které bychom v tomto výčtu neměli zapomenout, patří *životopis (biodata), ukázka práce, posudky, grafologie, frenologie, astrologie, zdravotní prohlídka* (pouze se souhlasem uchazeče o místo) a *výpis z trestního rejstříku pro zákonem stanovené funkce* (v ostatních případech nutný souhlas uchazeče). [1]

### Přijímací a výběrový rozhovor (interview)

Rozhovor bývá označován za nejvýznamnější a také za jednu z nejobtížnějších částí výběrového řízení. V rozhovoru usilujeme o sběr potřebných informací o uchazečích. Je třeba zabezpečit návrh otázek, kterými získáme vhodné informace. Můžeme rozlišit dva typy přijímacích a výběrových rozhovorů:

1. *Nestrukturovaný rozhovor* – není založen na analýze práce a stanovení požadavků na uchazeče a tazatelé tak nevědí, jaké informace mají získat a nemají základ pro strukturování rozhovoru.
2. *Strukturovaný rozhovor* – tazatel postupuje podle připravené série otázek, které jsou určeny na základě analýzy práce a specifikace požadavků pracovního místa. [3, 20]

**Typy pohovorů** jak uvádí Armstrong (2007) jsou následující:

1. *Individuální pohovory (pohovory typu 1+1)* - je nejběžnější metodou výběru pracovníků. Jde vlastně o diskusi mezi čtyřma očima, které poskytuje nejlepší příležitost k navázání úzkého vztahu a kontaktu mezi pracovníkem vedoucím pohovor a uchazečem. Existuje zde však nebezpečí chybného nebo povrchního rozhodnutí.

2. *Pohovorové panely* - jedná se o skupinu dvou nebo více lidí, kteří se shromáždili, aby provedli pohovor s jedním uchazečem. Nejčastěji tvoří panel personalista a linioví manažeři. Výhodou je sdílení informací, snížení výskytu překrývajících se otázek a možná diskuze o dojmech z uchazeče.
3. *Výběrová komise* - je oficiálnějším a obvykle větším pohovorovým panelem, svolaným a pověřeným orgány podniku, protože existuje více stran, které mají zájem na rozhodování o výběru uchazeče. Její jedinou výhodou je to, že umožňuje různým lidem podívat se na uchazeče a porovnat si navzájem své poznatky. Nevýhody spočívají v tom, že členové komise mají sklon pokládat neplánované a náhodné otázky, že předsudky či stanoviska dominujících členů komise mohou převážit nad názory ostatních členů a že uchazeči nejsou schopni si zjednat spravedlnost, protože je jim zřídka dovoleno rozvinout své myšlenky a argumentovat pro sebe.<sup>4</sup> [1]

### Assessment centre<sup>5</sup>

Poskytují dobrou příležitost pro posouzení toho, do jaké míry uchazeči vyhovují kultuře organizace. Umožňují to nejen pozorování jejich chování v různých, ale typických situacích, ale i řada testů a strukturovaných pohovorů, které jsou součástí tohoto postupu. [1]

Účastníci assessment centre mohou být jak externí, nejsou zaměstnání ve firmě obsazující nové místo, tak interní, stávající zaměstnanci. Skladba programu a výběr metod vychází vždy z popisu pracovní pozice a **klíčových kompetencí** pro obsazovanou pozici. Je nutné, aby každá jednotlivá kompetence byla sledovatelná a hodnotitelná ve více úlohách. [27]

Mezi nejčastěji využívané metody patří **modelové situace**. Jedná se o komunikační, prezentační, strategické, kreativní, adrenalinové i jiné aktivity, vyžadující uplatnění kompetencí důležitých ve vztahu k obsazované pozici (odolnost vůči stresu, samostatnost, ochota ke spolupráci, intelektová zdatnost, kreativita, empatie, asertivita atd.). Modelové situace se v programu střídají s **psychodiagnostickými metodami**, které mají potvrdit výstupy z modelových situací. Kromě

---

<sup>4</sup> Efektivnost všech uvedených typů pohovorů lze zvýšit a řadu uvedených nedostatků odstranit použitím strukturovaného či standardizovaného rozhovoru.

<sup>5</sup> Termín se nepřekládá, ale kdysi byl použit velice přesný český ekvivalent „diagnosticko-výcvikový program“.



obvykle užívaných standardizovaných sebesposuzovacích dotazníků se využívají i **výkonové a projektivní testy**, které minimalizují vliv sebestylizace posuzovaného. [27]

Mezi přednosti assessment centre oproti jiným metodám výběru patří: možnost lépe eliminovat tendenci uchazečů jevit se v lepším světle, vyšší objektivita hodnocení daná přítomností různorodých hodnotitelů, hodnocení každé kompetence v několika aktivitách a používání strukturovaných metod hodnocení. V souvislosti s přednostmi této metody mě napadá věta, kterou kdysi pronesl řecký filosof Plato: „*Za jednu hodinu hry se o člověku dozvíte víc, než za roky rozhovorů*“. [27]

Základním výstupem assessment centre je **pořadí kandidátů** s doporučením k přijetí či nepřijetí. S výstupy z assessment centre mohou být účastníci ihned seznámeni formou ústní zpětné vazby – pro přijatého kandidáta může být na základě výsledků assessment centre sestaven další **plán rozvoje** jeho kompetencí. [27]

### Reference od bývalých spolupracovníků a nadřízeného

Získávání referencí je velmi citlivá záležitost a je třeba postupovat opatrně a uváženě. Pokud uchazeč neuvede konkrétní referenční osoby ve svém životopise, je třeba ho o tyto údaje požádat. Jestliže životopis kontaktní osoby obsahuje, je vhodné upozornit uchazeče předem, že se některá doporučení budou ověřovat. Není etické ani legální postupovat „partyzánskou cestou“ a využít například svých vlastních kontaktů u bývalého zaměstnavatele, aniž bychom uchazeče předem informovali. Zaměstnavatelé totiž nejsou oprávněni podávat informace o svých (i minulých) zaměstnancích bez jejich souhlasu. Kandidát se navíc dostává do nevýhodné situace, protože člověk často uvěří spíše svému známému, než cizímu člověku. Častý a velmi nebezpečný omyl je víra, že reference jsou objektivnější a platnější, než to, co o sobě říká uchazeč. I reference jsou jen subjektivní názor určitého člověka utvořený na základě konkrétní zkušenosti a ovlivněný mnoha faktory, o nichž nemusíme vědět. [3]

Zaměstnavatel má na výběr ze dvou možností, buď reference ověří telefonicky a nebo e-mailem. Písemná verze může mít podobu standardního formuláře, ve kterém se ptáme například na délku zaměstnání, název pracovního místa, jaká práce byla vykonávána, jaký byl mzdový tarif či plat,

kolik dnů absence měl uchazeč během posledních dvanácti měsíců či zda by jej zaměstnali opětovně (jestliže ne, pak proč). [1]

### 2.3.2 Hodnocení úspěšnosti výběru zaměstnanců

Proces získávání a výběru zaměstnanců je pro podnik jak časově tak finančně značně náročný, proto by každá organizace měla mít zájem na stabilizaci svých zaměstnanců a v této souvislosti tak efektivně hospodařit s lidskými zdroji.

#### 2.3.2.1 Míra stability

Prvním, v praxi velmi používaným, ukazatelem je míra stability zaměstnanců, která se vypočte poměrem následujících veličin:

$$\text{míra stability} = \frac{\text{celkový počet zaměstnanců zaměstnaných u firmy alespoň 1 rok}}{\text{celkový počet zaměstnanců zaměstnaných u firmy před rokem}} * 100$$

Podle studie společnosti Deloitte by měly podniky vyhodnotit, jak efektivně poskytují to, čeho si jejich zaměstnanci nejvíce považují. **Stabilizaci klíčových zaměstnanců lze ovlivnit:**

- dlouhodobým vzděláváním s rozvíjením se a možností získávat zkušenosti z různých oblastí fungování organizace
- prostředím, které umožňuje otevřenou komunikaci
- pocitem smysluplnosti vykonávané práce
- možností poradit se kdykoli se zkušenými kolegy
- vyvážeností pracovního a soukromého života dle potřeb konkrétních pracovníků
- pracovním prostředím s moderním technickým vybavením. [29]

Na okamžik se zastavím u prvních dvou faktorů. Jak uvádí Dytrt je **vzdělávání** moderních managerů procesem celoživotním. Jejich vzdělávání může probíhat užitím tradičních forem (řádné studium na některé z vysokých škol, v zaměstnání pak různé typy školení, přednášek

apod.) nebo pomocí široké palety moderních technologií vzdělávání, jež se obvykle zahrnuje pod název e-learning<sup>6</sup>. Moderní manager musí mít možnost doplňovat své vzdělání tak říkajíc kontinuálně, tedy v ideálním případě „vždy“ a „všude“. Co se týče **vnitřní otevřené komunikace** ve firmě, významným prvkem je, dle autora, úroveň komunikace mezi lidmi navzájem, mezi managementem a zaměstnanci a samozřejmě i komunikace obráceným směrem. Aby manažeři uměli své názory, postoje a rozhodnutí definovat a sdělovat, ale aby také uměli názorům zaměstnanců naslouchat a chápat je jako zpětnou vazbu, která má cennou hodnotu pro jejich rozhodování, je potřeba rozvíjet jejich manažerské dovednosti, zvláště umění komunikovat. Toto umění se projevuje nejen při poradách a celofiremních setkáních, ale i v diskusích o nepopulárních opatřeních a metodách řešení nepříjemných záležitostí. Zpětná vazba v komunikaci je velmi důležitá pro vytváření pozitivní pracovní atmosféry. Ten manager, jenž dá zaměstnancům možnost se s ním sejít a řešit s ním, co ho nebo je trápí, položit mu různé dotazy, ale také s nimi hovořit o jejich námětech na zkvalitnění práce, se zaměstnancům přibližuje jako člověk a zaměstnanci jsou ochotni se v případě potřeby zapojit i do činností, které nemají v popisu práce. [5]

### 2.3.2.2 Míra fluktuace

Fluktuaci<sup>7</sup> je rozuměn odchod pracovníka z organizace ze subjektivních příčin bez ohledu na to, zda jeho místo bude později obsazeno. Pro podnik a jeho úspěšné fungování je potřeba, aby pravidelně sledoval míru fluktuace svých zaměstnanců. Základní vzorec pro výpočet fluktuace je následující [31]:

$$\text{míra fluktuace} = \frac{\text{celkový počet rozvázaných pracovních poměrů v daném období (roce)}}{\text{průměrný počet zaměstnanců v daném období (v roce)}} * 100$$

Fluktuaci lze sledovat za různě zvolená období, dle pracovní funkce, dle středisek společnosti, atd. Je vhodné sledovat také strukturu odcházejících zaměstnanců. Do výpočtu se **nezahrnují**

<sup>6</sup> Termín e-learning je možno volně vyjádřit jako on-line vzdělávání pod nímž si lze představit distanční studium ve virtuálním studijním prostředí na internetu (např. LearningSpace firmy LotusNotes, WebCT a TopClass).

<sup>7</sup> Slovo fluktuace pochází z latinského fluctuare, což znamená „houpat se na vlnách“ nebo také „pohybovat sem tam“. Tento pojem je užíván v přírodních vědách, ale také v managementu lidských zdrojů.

odchody zaměstnanců např. ze zdravotních důvodů, na mateřskou dovolenou, do starobního nebo invalidního důchodu, k výkonu veřejných funkcí a podobně vynucené odchody.

V souvislosti s měřením míry fluktuace se objevuje jedna velmi zásadní otázka – a to, jaká míra fluktuace je ideální? Jak ukazuje následující tabulka č. 2.2, fluktuace není čistě negativním jevem, má mnoho významných pozitivních přínosů, takže by bylo mylné si myslet, že ideální fluktuace je nulová. V odborné literatuře se uvádí, že ideální je fluktuace v rozsahu 5 – 7 %, což znamená, že ve sledovaném období (obvykle 1 rok) opustí firmu 5 – 7 osob na každých 100 zaměstnanců této firmy. Ovšem je jasné, že optimální hodnota se bude lišit podle zaměření podniku, situace v odvětví, podle fáze, ve které se podnik nachází, popř. jeho směřování do budoucna nebo také na struktuře fluktuace. Jiná je situace, když z podniku odchází málo kvalifikovaná pracovní síla, a jiná zase, pokud odcházejí vysoce kvalifikovaní pracovníci. Vše záleží na celkovém kontextu. [30]

Tabulka č. 2.2

### Výběr nejdůležitějších přínosů a negativ fluktuace

Přínosy řízené fluktuace	Negativa rostoucí fluktuace
stabilizuje produktivní personál	ztráta zaškolených zaměstnanců
udržuje fungování vnitřního „trhu práce“ – vytváření příležitostí k postupu, je mementem pro podprůměrné pracovníky	možný únik citlivých informací a obchodního tajemství
podněcuje příliv nových lidí a nápadů do firmy, ředění stereotypů a provozní slepoty	ztráta zákazníků (zaměstnanec je přetáhne s sebou jinam)
optimalizuje a zlevňuje proces personálního plánování, řízení rozvoje a nástupnictví	zvýšené náklady na výběr a adaptaci nových zaměstnanců
je objektivním ukazatelem úrovně personální a manažerské práce a jejich jednotlivých částech	zvýšené náklady na udržení funkčních procesů a zamezení propadům prodeje a dalším škodám

Zdroj: Vlastní zpracování dle Erbanové [30].

Míra fluktuace zaměstnanců je v České republice výrazně vyšší než v Evropě. Zatímco v Česku činí 15,8 procenta, v Evropě je 9,1 procenta. Vysoká fluktuace pracovníků přitom snižuje

produktivitu firem a zároveň zvyšuje jejich náklady, vyplývá ze studie poradenské firmy PricewaterhouseCoopers (PwC). Česká republika rovněž eviduje zvýšenou míru nedobrovolné fluktuace, tedy počtu pracovníků, kteří ze společnosti odcházejí z podnětu zaměstnavatele. Tato fluktuace v Česku dosahuje 5,3 procenta, zatímco v Evropě je na 3,3 procenta. [32]

## 2.4 Dotazník

Dotazníkové šetření spočívá v kladení otázek a je nejběžnější a také nejčastěji používanou metodou výzkumu. Jedná se o písemný soubor otázek, na které respondent odpovídá rovněž písemnou formou. [16]

Někdy se rozlišuje **dotazník a anketa**, která je typem dotazování za pomoci dotazníku. Od dotazníkového šetření se liší především souborem lidí, kteří jsou dotazováni. Zatímco dotazník je směřován na určitou populaci (výběrový vzorek, cílenou skupinu apod.), soubor dotazovaných, kteří odpovídají na anketu není reprezentativním vzorkem populace. Vzniká náhodně podle toho, jakým způsobem jsou anketní lístky distribuovány (rozdávány na veřejnosti, v obchodních domech, otištěny v novinách nebo časopisech apod.). Na anketu odpovídá ten, komu se anketní lístek dostane zrovna do ruky, týká se ho zkoumaná problematika, je ochoten odpovědět, má po ruce tužku, má zrovna čas atd. Takto vzniklý vzorek může mít určité charakteristické znaky některé sociální skupiny, ale nelze jej považovat za reprezentativní. Anketní otázky bývají zaměřeny na velmi konkrétní problém a dotazování se snaží oslovit co největší počet lidí. Proto jsou formulovány jednoduše a srozumitelně, jsou stručné a není jich mnoho. [33]

Důležitou podmínkou je **motivace** dotazovaného ke spolupráci a zejména v některých případech také jeho zaručená **anonymita**. Míra návratnosti (dotazník se zasílá respondentům poštou) určuje jeho zpracovatelnost a závisí obvykle na tom, zda v úvodu dotazníku, kde jsou také instrukce k jeho vyplňování, bylo použito působivé motivace respondenta ke spolupráci. Ta může být také zajišťována úvodními otázkami. Otázky musí být přesně formulovány a nemá jich být příliš mnoho. Cílem je získat informace o mínění, motivech, názorech, hodnotách, vztazích, charakteristických rysech skupin a o podobných skutečnostech. [16]

Dotazování může poskytnout mnoho cenných informací o nitru dotazovaného, musíme však brát v úvahu také to, že poskytnuté informace mohou být zavádějící a zkreslené. **Zkreslenost** může vyvolat neochotu spolupracovat na výzkumu, nebo ve špatně položených dotazech, špatně pochopených otázkách apod. Vzhledem k tomu, že se jedná o nejběžnější metodu, je i nejčastěji používána bez znalosti toho, co a jak lze dotazníkem vůbec zjišťovat. Výsledkem jsou někdy podivné sestavy otázek, jejichž smysl dotazovanému uniká. Existují však poučky a návody, jak sestavit dobrý a funkční dotazník, které se lze snadno naučit. Konečný výsledek však vždy závisí na výzkumníkově apriorní schopnosti orientovat se ve zkoumané situaci, vytvořit dobré operační definice, dobře formulovat otázky, redukovat jejich počet na přijatelnou míru a dát celému dotazování konsistentní vnitřní smysl. Najít řád a míru věcí je vždy tak trochu záležitostí citu. Takže i v technice sběru dat, tak typické pro kvantitativní přístup, má své místo snaha o porozumění. S hotovým dotazníkem můžeme pracovat relativně mechanicky, zvláště nepoužíváme-li jej sami jako pomůcku při dotazování, ale rozesíláme jej poštou nebo zaměstnáváme tazatele. Při jeho tvorbě v žádném případě mechanický postup neobstojí. [2]

Při výzkumu je nutné se co nejvíce snažit o zvýšení důvěryhodnosti. Abychom jí dosáhli, je vhodné se držet následujících pravidel, které uvádí Bedrnová a Nový (2007):

- dotazy musí být zaměřeny na přesné a konkrétní skutečnosti
- ptát bychom se měli jen na ty skutečnosti, u kterých dotazovanému nebude hrozit snížení jeho společenské prestiže
- dotazy se nesmí dotazovaného nijak osobně nepříjemně dotknout
- je vhodné použít dotazy, u kterých očekáváme stejnou nebo velmi podobnou odpověď, avšak formulované jiným způsobem; toto ověřování za pomoci kontrolních dotazů by respondent v žádném případě neměl rozpoznat
- v některých výzkumech pomůže zmatenost celkové organizace dotazů; na první pohled by měl být znatelný jen zdánlivý smysl dotazů; ten skutečný je vhodné dotazovanému poněkud zastříť, ne však zcela diametrálně odlišnými a velmi matoucími otázkami. [2]

Postup tvorby dotazníku si zpravidla vytvoří každý výzkumník podle svých zkušeností. Je dobré znát některé osvědčené postupy a inspirovat se jimi. Ale vůbec nevádí, použijeme-li jejich kombinaci nebo si najdeme nějaký jiný postup, který nám vyhovuje lépe.

### **Zpravidla se užívá těchto fází:**

1. sestavení seznamu faktů, které se chce výzkumník dozvědět
2. příprava prvních formulací otázek (např. na jedné kartičce to, co je nutno zjistit a na druhé kartičce formulace otázky)
3. uspořádání otázek do bloků podle tématických okruhů
4. vytvoření přechodů mezi bloky otázek
5. formulace úvodního dopisu, instrukcí a identifikačních znaků (dopis vysvětluje účel dotazování a poskytuje dotazovanému základní informace, které potřebuje k tomu, aby se rozhodl, zda na dotazník odpovědět či nikoliv; někdy jsou instrukce k vyplnění součástí úvodního dopisu, jindy jsou na zvláštním listu papíru)
6. provedení pilotáže, která ověřuje formulaci a srozumitelnost otázek, kategorizaci odpovědí, způsob manipulace s dotazníkem, ověří dílčí hypotézy, technickou zpracovatelnost dat apod. [33]

Existují vžitá pravidla uspořádání dotazníku, ovšem i zde platí, že je možno použít svůj vlastní přístup, je-li funkční a vhodný. Majerová uvádí následující Jeřábkovy pravidla:

#### **úvodní stránka:**

- údaje administrativní povahy (je zde umístěno mimo jiné číslo dotazníku odpovídající jménu respondenta v seznamu, který není volně přístupný, jeho obsah je důvěrný)

#### **pořadí otázek:**

- nejprve zařazujeme širší snadné otázky neosobní povahy, úvod by měl dotazovaného zaujmout, chceme-li ho přimět ke spolupráci
- ve střední části dotazníku zařazujeme méně zajímavé otázky, mezi tématickými bloky řadíme spojovací otázky
- závěrečná část dotazníku může obsahovat citlivé nebo osobní dotazy, otevřené otázky
- zcela na závěr, je-li to nezbytné, řadíme dotazy typu „zeptej se a uteč“, snižujeme tím riziko vyššího procenta nedokončených rozhovorů nebo nevyplněných dotazníků. [33]

### **Základním skladebním prvkem jsou otázky, které mohou být:**

- otevřené – tato forma nenabízí respondentovi žádné předem formulované odpovědi a respondent odpovídá čistě dle svého vlastního uvážení; nevýhodou je obtížné zpracování,

pro které musí být dodatečně zformalizována, a také tyto odpovědi vyžadují více respondentova času a aktivity, proto dochází k nevyplnění a snížení vypovídací kvality celého dotazníku; výhodou je možnost pružných a hlubších odpovědí

- uzavřené – v tomto případě si respondent vybírá jednu z více a přesně formulovaných otázek, které je vhodné použít v případě, kdy známe většinu možných odpovědí; hlavními nevýhodami je, že umožňují nahodilé vyplnění a jsou složitější na vytváření, naopak velkou výhodou je snadné zpracování odpovědí
- polootevřené – jedná se o kombinace obou předchozích typů, tzn. tyto otázky umožňují respondentovi doplňující odpověď, která může být významná (tím má být eliminován základní nedostatek uzavřené otázky). [16]

Další typy otázek jsou již jen kombinacemi a variantami uvedeného. Např. **dichotomické** (nabízejí jen dvě možnosti - ano či ne), **výčtové** (je možno vybrat více než jednu alternativu), **s pořadím alternativ** (je možno vybrat více alternativ a seřadit je podle významnosti), **filtrační** (dělí soubor na podsoubory a rozděluje tak dotázané na ty, kterým budou položeny následující otázky a ostatní, kteří na ně nebudou odpovídat nebo budou odpovídat na jiné, jinak formulované). [33]

Celkový dojem dotazníku, tj. jeho grafická úprava, formát, délka dotazníku, členění textu, způsob vyplňování a další faktory, mohou návratnost a tedy i úspěšnost výzkumu výrazně ovlivnit. Podcenění některých zdánlivých zbytečností tak může mít velmi nepříjemný finanční dopad. [33]

Dotazník je relativně rychlá a levná metoda, je vhodný pro přímé dotazování i pro zasílání poštou. Může obsáhnout velké vzorky populace a zaručuje shodnost a snadnou zpracovatelnost získaných dat. Nevýhodou je to, že odpovědi nelze již nijak rozšířit ani ověřit. [33]



### 3 Představení podniku

V této kapitole bude představena společnost Freescale Polovodiče Česká republika s.r.o., zejména bude uveden její vývoj od historie po současnost firmy a přehledně představeny celosvětově nabízené produkty a služby.

**Název společnosti:** Freescale Polovodiče Česká republika s.r.o.

**Sídlo:** Rožnov pod Radhoštěm, 1. máje 1009, PSČ 756 61

**IČ:** 27 11 60 51

**DIČ:** CZ27116051

**Předmět podnikání:**

- výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

**Místo registrace:** Zapsaná v obchodním rejstříku, vedeném Krajským soudem v Ostravě, Oddíl C, vložka 51001

**Datum zápisu:** 8.ledna 2004

**Statutární orgán:** Ing. Ivan Skalka, jednatel  
Marie-Pascale Diez, jednatelka  
Randy Allen Hyzak, jednatel

Každý jednatel je oprávněn jednat jménem společnosti samostatně a podepisování za společnost se děje tak, že k obchodní firmě společnosti připojí kterýkoliv z jednatelů svůj podpis.

**Společníci:** Freescale Semiconductor, Inc.  
Wilmington, Centerville Road, Suite 400, 2711, 19808, Delaware, USA

**Základní kapitál:** 200 000,- Kč (je tvořen peněžitým vkladem zakladatele jakožto jediného společníka)

**Splaceno:** 100 %

Freescale Polovodiče Česká republika s.r.o. se sídlem v Rožnově pod Radhoštěm byla dlouho jedinou pobočkou nadnárodní korporace Freescale v ČR. Nyní má společnost ještě další pobočku v Brně, kterou v rámci akvizice s částí jiné české společnosti vytvořila na konci února 2009. Přehled poboček po celém světě můžeme vidět v příloze č. 5. V následující příloze č. 6 najdeme přehledný obrázek poboček společnosti určených pro výrobu.

*Freescale Semiconductor je jednou z 20 největších firem v polovodičovém průmyslu na světě.* Od svého oddělení od Motoroly v roce 2003 do roku 2006 se společnost držela do 10. místa. V roce 2007 byla na 14. příčce s obratem 5,264 mld. USD. Rok 2008, kdy výrobce čipů všeho druhu zasáhla světová finanční krize (především v posledním kvartálu toho roku), přinesl Freescalu 13. místo s obratem 4,933 mld. USD (snížení o 6,3 % oproti roku 2007). Srovnání v letech 2008 – 2009 můžeme shlédnout v příloze č. 7, zatímco velikost tržního podílu těchto úspěšných firem nalezneme v následující příloze, tedy příloze č. 8.

**Úspěšnost na trhu této firmy je dána především díky:**

- více než 50-ti letům inovací
- vůdcovství na rostoucích trzích
- široké nabídce produktů a technologickému portfoliu
- hlubokým vztahům se zákazníky
- flexibilní výrobní strategii
- významným investicím do výzkumu a vývoje
- talentované globální pracovní síle
- solidní finanční pozici.

Tabulky v přílohách č. 7 a 8 zároveň nabízí přehled největších konkurentů, naopak firmy, se kterými Freescale spolupracuje, můžeme vidět v příloze č. 9.

### **3.1 Historie společnosti a výhled na příští období**

První výzkumné a vývojové iniciativy společnosti Freescale Semiconductor Inc., dříve známé jako Motorola Semiconductor Product Sector, vznikly v České republice otevřením střediska Freescale Czech System Center (FCSC) v Rožnově pod Radhoštěm v roce 1995. Na počátku byly aktivity spojovány hlavně s vývojem a realizací systémů řízení motorů a tvorby referenčních návrhů.

V roce 2004 se Motorola rozhodla odštěpit Semiconductor Product Sector. Byla vytvořena nová nezávislá společnost Freescale Semiconductor Inc. a dne 8. ledna 2004 zapsána do obchodního rejstříku.

V současné době pracuje v této společnosti mezinárodní tým čítající téměř 160 specialistů, kteří se podílejí nemalou měrou na mezinárodním úspěchu firmy Freescale Semiconductor. Jejich aktivity značně přesahují ony původní v oblasti regulace motorů (avšak stojí za zmínku, že právě tato oblast je uznávána pro svou vynikající kvalitu). Tito inženýři se nezabývají výhradně jen problematikou řízení motorů, ale pracují také v jiných oblastech, jako je například propojitelnost systémů a automobilní a bezpečnostní systémy. Cílem každého technického projektu je nejen vývoj funkčního prototypu, ale též vytvoření a publikování aplikační poznámky nebo referenčního návrhu, který sumarizuje všechny projekční kroky a mohl by sloužit jako vodítko pro vývojové práce zákazníků. Ve společnosti byla prozkoumána většina až do nynějška známých technologií pro řízení motorů a pro každou z nich byl ověřen praktický způsob implementace. Aplikační poznámky a referenční návrhy popisující tyto praktické implementace řízení motorů byly veřejně zpřístupněny na webové stránce Freescale Semiconductor a prostřednictvím dalších informačních zdrojů existujících na celém světě. Tyto referenční materiály popisují technická řešení pokrývající doslova všechna elektronická zařízení, se kterými se můžeme setkat na každém kroku našeho každodenního života. *Jsou tím myšlena technická řešení pro pračky, ledničky, myčky nádobí, vysavače, ruční nářadí, vytápěcí systémy v domech,*

*ovládání polohy sedadel, elektronické posilovače řízení a brzdění v autech, klimatizace, stropní ventilátory a všechna motorem poháněná příslušenství, která běžně nacházíme v kancelářích a na pracovištích, viz. příloha č. 10.*

Výborná týmová práce a zaměření na zákazníky zajistilo, že FCSC je považováno za jeden z nejpokročilejších aplikačních týmů Freescale Semiconductor Inc. Ačkoliv středisko se postupně zvětšuje, a to jednak co do počtu inženýrů a co do okruhů zodpovědnosti týmů, dominantním zaměřením střediska je stále aplikační vývoj a zákaznická technická podpora. Díky zřízení technicko-marketingového týmu, Rožnov také začal hrát významnou roli v aktivitách vytvářejících poptávku po výrobcích Freescale Semiconductor v zemích střední a východní Evropy. Tato skutečnost dala marketingovým inženýrům jedinečnou šanci dostat se blíže k zákazníkům a pozorně naslouchat jejich technickým požadavkům. Takto získané zákaznické technické požadavky spolu se znalostmi rožnovských systémových aplikačních inženýrů se již nejednou staly velmi podnětnými pro úspěšné zaměření vývoje několika nových výrobků Freescale Semiconductor Inc.

Mateřská společnost Freescale Semiconductor Inc. předpokládá výrazný růst počtu zaměstnanců v letech 2011 až 2012 a rozšíření aktivit v oblastech vývoje elektroniky a vývoje embedded S/W. [37]

### **3.2 Přehled celosvětově nabízených produktů a služeb**

Společnost Freescale Polovodiče Česká Republika navázala na dlouholetou tradici vývoje špičkových technologií v Rožnově pod Radhoštěm a v roce 1995 zde otevřela aplikační vývojové centrum.

Přes široké spektrum aplikací, kterými se společnost zabývá, jsou hlavními směry činnosti tyto:

- **Motor Control and Power Management Center of Excellence** - posláním skupiny Motor Control je vývoj a podpora aplikací pro řízení všech typů elektromagnetických strojů, dále analýza nových trendů a jejich promítnutí do vývoje nových součástek.

Soustřeďuje se zejména na aplikace s třífázovými elektromotory (ať už synchronní, asynchronní, elektronicky komutované – BLDC nebo spínané reluktanční). Tyto aplikace nacházejí stále větší uplatnění ve všech oblastech průmyslu, automobilový nevyjímaje. Další oblastí, jíž se tato skupina zabývá, jsou digitálně řízené spínané zdroje, jako AC-DC, DC-DC, DC-AC, dále digitálně řízené měniče pro solární panely a záložní zdroje napájení (UPS). Vyvíjené aplikace pokrývají celou škálu produktů firmy Freescale, analogovými součástkami počínaje a nejvýkonnějšími signálovými mikrokontrolery a 32-bitovými mikroprocesory konče.

- **Embedded Software** - posláním skupiny Embedded Software je návrh a vývoj řídicích programů, jež tvoří nedílnou součást všech aplikací a systémů postavených na bázi jednočipových mikrokontrolerů. Rozsah projektů závisí na očekávání zákazníka a může sahát od vývoje jednoduchého ovladače či algoritmu až ke kompletnímu softwarovému řešení.
- **Processor Expert Technologies (PET)** - posláním této skupiny je návrh, vývoj a aplikace expertního znalostního systému mikroprocesorových architektur zaměřeného na podporu a usnadnění používání všech rodin mikrokontrolerů firmy Freescale. Skupina poskytuje řadu výstupů jak v rámci Freescale partnerského ekosystému, tak v rámci firemní infrastruktury. Těsně spolupracuje s designéry MCU s cílem podpory nových vlastností čipů v softwarových vývojových nástrojích, operačních systémech, vývojových prostředích třetích stran. Skupina, lokalizovaná v Brně, se zaměřuje na inovativní paralelní vývoj SW nástrojů spojený s návrhem nové architektury mikroprocesorů.
- **Software Validation and Verification** - posláním skupiny Software Validation and Verification je automatizace vykonávání testů, tvorba nástrojů pro efektivní správu testů a vývoj postupů a nástrojů pro generování testů splňujících různá kritéria pokrytí testovacího prostoru. Předmětem testů je Freescale embedded software ovládající jádro a periferie mikroprocesorů. V rámci skupiny se provádí vývoj a výroba speciálního hardware pro automatizaci testů, implementují se funkce pro zpracování a generování signálů, automatizuje se zpracování testů a generování reportů, integrují se nástroje pro

měření kvalitativních metrik a vyvíjí se webová rozhraní ke konfiguraci a zobrazení výsledků testů.

- **Auto Connectivity** - posláním skupiny Auto Connectivity je podpora komunikačních protokolů používaných v automobilovém průmyslu a vývoj s nimi spojených aplikací. Mezi hlavní směry činnosti patří zejména podpora sběrnic LIN, SENT/SPC, CAN a FlexRay<sup>8</sup>, tedy základních komunikačních protokolů užívaných v soudobém automobilovém průmyslu. Nedílnou součástí této oblasti je také podpora modulů připojených na pátevní síť automobilů, např. Body Control či Door Control Moduly, sloužící k ovládání funkčních bloků klimatizace, vnějšího / vnitřního osvětlení vozidla, zpětných zrcátek, centrálního zamykání, atp.
- **New Product Introduction, Analog Mixed-Signal & Power Division** – posláním této skupiny je systémová a aplikační podpora integrovaných obvodů v oblasti výkonových elektronických spínačů, senzorů a inteligentních distribuovaných kontrolérů. Jejím cílem je zkrátit čas potřebný k úspěšnému uvedení těchto integrovaných obvodů (IO) na trh. Mezi hlavní úkoly skupiny patří testování a charakterizace klíčových parametrů IO a ověřování souladu s požadavky cílové aplikace. Součástí práce skupiny je charakterizace teplotního chování IO, vytváření teplotních modelů a simulace teplotního chování, jejíž výsledky se promítají do datového a teplotního listu IO.
- **Industrial Connectivity and Utility Metering** - posláním skupiny je vývoj a zákaznická podpora aplikací v oblasti Metering & Smart Grid. To obnáší vývoj v oblasti elektronických 1-fázových a 3-fázových elektroměrů, průtokoměrů, měřičů tepla, atp., a jejich vzájemnou komunikaci (on-line dálkový odečet, řízení odběru a tarifkace). Tato oblast se dnes souhrnně nazývá právě Smart Grid. Další oblastí, jíž se tato skupina zabývá, je komunikace v průmyslu, zvláště pak bezdrátové komunikace ZigBee 2.4GHz a v průmyslových pásmech ISM 433MHz a 868MHz. Aplikace používají plnou škálu

---

<sup>8</sup> FlexRay – jedná se o zkratku z flexible ray (flexibilní paprsek), která souvisí se systémy jízdní stability, řízení a bezpečnosti.

produktů firmy Freescale, 8-bitové mikrokontrolery (MCU), signálovými mikrokontrolery (DSC) a 32-bitovými mikroprocesory (MPU).

- **Technical Information Center / Regional Technical Application Center** – posláním skupin TIC (Technical Information Center) a RTAC (Regional Technical Application Center) je pomáhat zákazníkům v regionech Evropy, středního východu a Afriky při návrhu a řešení aplikací založených na komponentech společnosti. Hlavním prostředkem této pomoci jsou konzultace s použitím specializovaného zákaznického rozhraní a také konzultace telefonické. Pracují zde přední specialisté orientující se v široké nabídce produktů firmy Freescale Semiconductor, znající tyto produkty do hloubky a schopní najít řešení i v těch nejobtížnějších případech. V případě zájmu zákazníka jsou rovněž schopni pomoci s finálním systémovým řešením.
  - **Customer Service / Pricing and Marketing Centers** - posláním skupiny Customer Service Center je podpora zákazníků v operativním obchodě pro oblast střední, východní a částečně západní Evropy. Zákazníky jsou jak distribuční společnosti elektronických součástek, tak výrobci konečných produktů (tzv. OEM). Zákaznické centrum je pověřeno péčí o tyto zákazníky v oblasti strategické spolupráce na rozvoji vzájemných aktivit, měření servisní výkonnosti, jakožto trvalého zlepšování vzájemných procesů. Nadále jsou zaměstnanci klíčovým kontaktem pro zákazníka v případě řešení neshod a problémů v oblasti dodavatelského řetězce. Nedílnou součástí tohoto procesu je i úzká spolupráce s externími týmy které pro naši firmu zajišťují správu a realizaci zákaznických objednávek.
- [36]

### 3.3 Prvky firemní image

Společnost Freescale si zakládá na tom, aby byla celosvětově vnímána jako silná a úspěšná firma, která se účastní na tom, že se svět stává příjemnějším a dokonalejším místem k životu. V tomto duchu je vytvořena i image firmy, jako dravé svěží společnosti, která se nebojí zdolávat nové mety a jde stále vpřed. Značný důraz je kladen zvláště na zaměstnance a jejich jedinečnost, které se snaží společnost maximálně využít. Podporuje vlastní návrhy zaměstnanců na zlepšení a

inovace. Firma si váží odlišnosti a uznává kulturu a zvyky svých zaměstnanců, zákazníků a partnerů po celém světě. Všichni zaměstnanci se zavazují jednat v souladu s kodexem obchodního chování a etiky, který prohlubuje a utvrzuje firemní kulturu celé společnosti. [36]

Obrázek č. 3.1

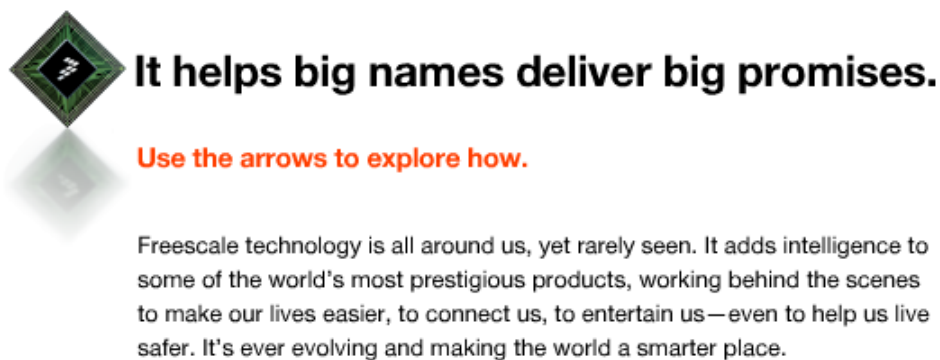
### Logo



Zdroj: Interní materiály Freescale Polovodiče Česká republika s. r. o.

Obrázek č. 3.2

### Ukázka marketingové kampaně



Zdroj: Interní materiály Freescale Polovodiče Česká republika s. r. o.

## 3.4 Vývoj počtu zaměstnanců a jejich struktura

V českých pobočkách pracuje v současné době 155 zaměstnanců, což je oproti roku 2004, kdy došlo k oddělení od společnosti Motorola, nárůst o 308 %, viz. také tabulka č. 3.1. Ženy jsou ve



společnosti Freescale zastoupeny 17-ti procenty, což vzhledem k oboru, ve kterém společnost působí, není nijak neobvyklé. Také díky přílivu nových pracovníků z řad čerstvých absolventů v posledních letech se věkový průměr ve firmě ustálil na věku 35 let.

Postupný vývoj průměrného počtu zaměstnanců v letech 2004 až po únor 2011 je přehledně uveden v následující tabulce a v grafech, které nalezneme v příloze č. 11.

Tabulka č. 3.1

**Vývoj počtu zaměstnanců**

<b>Rok</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>II. 2011</b>
<b>Počet z-ců</b>	38	56	85	98	117	122	137	155

Zdroj: Interní materiály Freescale Polovodiče Česká republika s. r. o.

## 4 Aplikační část

V této kapitole bude zanalyzována současná situace ve společnosti Freescale Polovodiče ČR s.r.o. Cílem aplikační části je zaměření se na několik dílčích vnitropodnikových činností této společnosti a nalezení jejich nedostatků pomocí metod, které jsou blíže popsány v teoretické části předložené práce.

### 4.1 Selekce vnitropodnikových činností

Po konzultacích s vedením společnosti jsem se zaměřila na analýzu efektivnosti tří vnitropodnikových činností. Jedná se o činnosti, se kterými buď bezprostředně pracuji nebo se s nimi jako přihlížející často střetávám. Těmito činnostmi jsou:

1. řízení dodavatelského řetězce
2. výběr a hodnocení dodavatelů
3. získávání a výběr zaměstnanců.

Výběr činností je zvolen v souladu s aktuálními potřebami společnosti. Jak je zmíněno v kapitole 3.1 společnost Freescale plánuje výrazný růst počtu zaměstnanců a rozšíření aktivit v oblastech vývoje elektroniky a vývoje embedded S/W, což znamená také celkově vyšší objem nákupů, vyšší nároky na administrativní činnosti, hospodárnost, která je, mimo jiné, spjata s uměním vyjednávat s dodavateli lepší podmínky a systematicky vybírat a hodnotit jednotlivé dodavatele. V neposlední řadě je pozornost směřována k samotnému výběru těch nejlepších zaměstnanců, těch, kteří budou loajální, spokojení a dostatečně motivovaní k lepším výkonům.

Pokud se mají činnosti v podniku určitým způsobem zjednodušit či efektivněji uchopit neobejdeme se bez praktických **analýz a metod**. V této kapitole nalezneme následující:

1. analýza podporujících a brzdících sil
2. speciální brainstorming
3. nadefinování kritérií hodnocení dodavatelů
4. portfolio analýza
5. radarový obrazec

6. Paretův diagram
7. metoda pořadí (přiřazení vah jednotlivým kritériím)
8. nestandardizovaný rozhovor
9. metody výběru zaměstnanců
10. hodnocení míry stability a míry fluktuace
11. kvantitativní výzkum ve formě formalizovaného dotazování

#### **4.1.1 Proces řízení dodavatelského řetězce**

Abychom porozuměli níže analyzované vnitropodnikové činnosti, je třeba vysvětlit, jak funguje ve společnosti systém řízení dodavatelského řetězce neboli tzv. Supply Chain Management a to jak na globální tak lokální úrovni.

Firemní webové aplikace ve velké většině fungují na platformě systému SAP. Jako účetní systém se globálně používá systém SAP R/3 Production.

#### **NAVEDENÍ DODAVATELE**

Prvním krokem k úspěšnému nákupu zboží či služby je navedení dodavatele do lokální databáze schválených dodavatelů. Bez tohoto kroku není možno dále pokračovat. Dodavateli je zaslán e-mail, jehož přílohou je třístránkový vstupní formulář, ve kterém uvádí své údaje (blíže viz. příloha č. 12). Na základě tohoto dokumentu na finančním oddělení vytváříme další jednostránkový formulář, v němž se, mimo jiné, uvádí typ nákladu dle druhového členění (tzv. SAP Material Group, což je čtyřmístný číselný kód označující druh nákladu) a odhad výše ročních nákladů u tohoto dodavatele.

Po vyplnění jsou tyto dva formuláře přiloženy k žádosti o zařazení dodavatele do databáze, která se zasílá e-mailem odpovědným osobám (tzv. Procurement team). Systém dle uvedeného typu nákladu určí manažera, který bude odpovědný za schválení/neschválení této žádosti (viz. příloha č. 13). Teprve poté, co je dodavatel schválen a tímto způsobem naveden, je možné na něj vystavit objednávku.

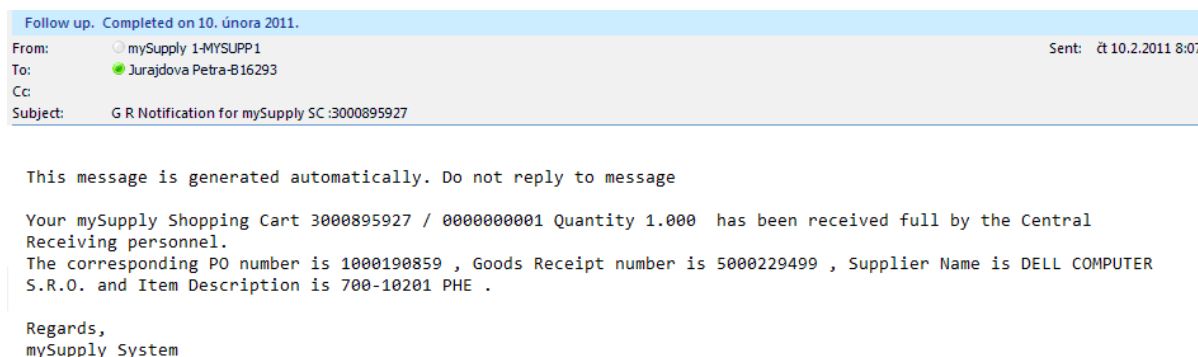
## ZPŮSOBY OBJEDNÁVÁNÍ

Ve společnosti fungují dvě formy objednávání – oficiální a neoficiální. Záleží na tom, zda je dodavatel v databázi naveden jako dodavatel určený pro klasické objednávky nebo dodavatel bez objednávky („Purchase Order Vendor“ nebo „Non Purchase Order Vendor“).

*Oficiální objednávky* se vytváří ve webové aplikaci MySupply (viz příloha č. 14). Tato aplikace je přímo propojena s účetním systémem SAP. Objednávku mohou na pobočkách v ČR vytvořit pouze 3 lidé, kteří jsou k tomu oprávnění. Hned na začátku objednávání je důležité zvolit jméno zaměstnance, pro něž se daná objednávka vystavuje, a to z důvodu automatického schvalování jeho přímého nadřízeného. Systém je totiž napojen i na vazby vyplývající z organizační struktury společnosti. Nadřízení tak mají přehled, co a za kolik si jejich zaměstnanci pořizují a mohou tyto nákupy již na začátku ovlivnit. Položky v oficiální objednávce si v sobě dále nesou informaci o nákladovém účtu, na který bude náklad zaúčtován. Po schválení nadřízeným a přiřazení čísla objednávky, které má deset číslic (pro zboží začíná číslem 10, pro služby 11), je objednávka fyzicky doručena dodavateli na e-mail či fax, který již dříve uvedl ve formuláři pro navedení do databáze dodavatelů. V okamžiku fyzického přijetí zboží i faktury se musí v systému MySupply potvrdit tato skutečnost. Následně osobě, která tento krok učinila, přichází z aplikace automatická zpráva (viz. obrázek č. 4.1).

Obrázek č. 4.1

### Ukázka zprávy o potvrzení přijetí zboží v systému MySupply



Zdroj: Interní materiály.

U pravidelně se opakujících služeb od stejného dodavatele (výuka cizích jazyků, právní služby, přepravné, výroba plošných spojů, svoz odpadu, aj.) či u zboží běžné spotřeby (drobné komponenty potřebné pro výzkum a vývoj, kancelářské potřeby, přepravní boxy aj.) se používají otevřené objednávky (tzv. Open Purchase Order). Jedná se o odhad nákladů (dle útrat z minulosti) pro dané služby/zboží na celý následující rok, což značně zjednodušuje práci. Vytváří se totiž pouze jedna objednávka, ze které se během roku postupně čerpá. Dílčí objednávky jsou sjednávány telefonicky, e-mailem či osobním odběrem zboží přímo u dodavatele.

Veškeré faktury k oficiálním objednávkám (PO Invoices) jsou průběžně odesílány e-mailem pracovníci lokálního finančního oddělení na oddělení dodavatelských faktur (tzv. Accounts Payable Team). V současné době je toto oddělení umístěno v čínské pobočce firmy a na základě poskytnutých informací tyto faktury fyzicky účtuje, neboli páruje s vystavenými objednávkami. Koncový uživatel zboží či služby spolu se svým nadřízeným jsou e-mailem informováni o fyzickém zatížení daného účtu nákladem.

*Neoficiální objednávky* se uskutečňují v různých formách (e-mail, telefon či papírový formulář zaslaný poštou). Tuto formu objednávky může hypoteticky uskutečnit kterýkoliv zaměstnanec firmy, tudíž zde není podchycen schvalovací proces tak, jak jej známe z oficiálních objednávek. Pro zaúčtování těchto faktur, interně nazývaných jako „faktury bez objednávek“ (tzv. Non PO Invoices), se používá webová aplikace „Accounts Payable Payment Request“, která je přímo napojena na SAP. Tento krok se provádí na finančním oddělení české pobočky (nikoliv v Číně jak u PO Invoices). Lokální pracovnice nejprve vybírá v aplikaci dodavatele, jehož fakturu chce zaúčtovat, dále přepisuje veškeré informace uvedené na daňovém dokladu (číslo faktury, datum uskutečnění zdanitelného plnění, částku bez DPH, částku DPH). V posledním kroku zaúčtování vpisuje konkrétní nákladový účet, oddělení, na nějž mají být náklady účtovány, a hlavně uvádí manažera, který má danou fakturu dodatečně schválit. Po vyplnění předlohy je systémem automaticky vygenerováno jedinečné číslo účetního dokladu, což můžeme shlédnout na následujícím obrázku č. 4.2. Toto číslo vždy začíná číslem 25, přičemž dále pokračuje osmi číslicemi a označením dané entity.

Obrázek č. 4.2

### Zaúčtování Non PO Invoices

Document 2500000042 9050 was parked

<b>Vendor</b> 2004089500 PROXIMA STUDIO S.R.O.		<b>Company Code</b> 9050 Freescale Czech. Republic	
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px;"> <b>Address</b> <span style="float: right;">▾</span>          PROXIMA STUDIO S.R.O.          PROXIMA STUDIO S.R.O.          VELEHRADSKA 19          CZ-130 00 PRAGUE       </div>			

<b>Invoice Description</b>	<b>Per Fees - Out Srv</b>	<b>Payment terms</b>	Z021 Within 14 days Due net
<b>Material Group Classification</b>	7487		
<b>Invoice date MM/DD/YYYY</b>	20110211		
<b>Invoice Number</b>	20110166		
<b>Invoice Currency</b>	CZK Czech Krona		
<b>Invoice Amount</b>	908.00		
<b>Tax amount</b>	151.00		
<b>Reason for Payment</b>	business cards for Libor Gecnuk		
<b>Internal Notes to Accounts Payable</b>	due date 02/25/2011		
<b>Requester's id</b>	B16293		
<b>Approver's id</b>	R29303	<b>Authorizer's Name</b>	

<b>Items</b> <span style="float: right;">▾</span>						Real Estate		
<b>G/L Account</b>	<b>Cost center</b>	<b>Comp code</b>	<b>Amount/Line</b>	<b>Business Entity</b>	<b>Building</b>	<b>Property Number</b>	<b>Rental Unit</b>	
0088817300	ZB663	9050 Freescale Czech. Republic	757.00					

Zdroj: Interní materiály.

Spolu s kopií faktury se tento printscreen ze systému odesílá na již výše zmíněné oddělení dodavatelských faktur (tzv. Accounts Payable Team). Fyzicky v nákladech je faktura zaúčtována až v okamžiku schválení managerem, což je pracovníci financí oznámeno automaticky e-mailem. [13]

#### 4.1.1.1 Zjištěné nedostatky a jejich vyhodnocení

V této části budou shrnuty nedostatky v procesu řízení dodavatelského řetězce tak, jak byly popsány v předchozí kapitole, a jak jsou vnímány uživateli zmíněných aplikací a postupů.

- **Proces navedení nového dodavatele** je příliš **složitý**, nepružný a často velice zdlouhavý jednak díky počtu schvalovatelů a jednak četnosti e-mailů vysvětlujících potřebu daného nového dodavatele v systému.
- **Evidence dodavatelů** v aplikaci MySupply **má omezenou kapacitu**. Bohužel však v této evidenci nalezneme určité množství tzv. globálních dodavatelů (většinou amerických), které však naše pobočka nevyužívá, ať už z toho důvodu, že by zboží navýšené o dopravu v konečném důsledku bylo dražší než bychom jej koupili od námi využívaných bližších dodavatelů nebo proto, že naše „nevýrobní“ pobočka tyto dodavatele nepotřebuje. Pokud se dále zaměříme na ostatní dodavatele v naší evidenci nemůžeme si nevšimnout, že pro určitý druh stejného zboží či služeb máme více dodavatelů. V kapitole 2.2.6 jsou blíže rozebrány přínosy výběru pouze jediného dodavatele pro určitý druh zboží či služeb a nyní se společně s týmem finančního oddělení, do kterého mimo jiné spadají i nákupčí, pokusíme, pomocí *analýzy podporujících a brzdících sil*, identifikovat všechny pozitivní a negativní faktory ovlivňující přechod ke strategii jediného zdroje dodávek. Pro tento *speciální brainstorming* byla vybrána výuka anglického jazyka. Nákladová položka těchto služeb je značně zatížena a z důvodu plánovaného rozšíření pobočky v Rožnově bude jistě její výše dále narůstat. Výsledkem této analýzy je uspořádání všech významných faktorů do schématu, které je interpretováno v příloze č. 15. Každá z čtyřčlenného týmu potom dostala možnost ocenit závažnost jednotlivých faktorů (bez ohledu na směr jejich působení) známkami 1 až 16, protože celkový počet identifikovaných faktorů je 16. Znamka 1 přitom připadá na faktor s nejnižší vahou, známka 16 nejvýznamnějšímu z faktorů. K pravomoci jednotlivých členů týmu se nepřihlíželo. Součtem známek byly získány hodnoty, které jsou v příloze uvedeny u každého z faktorů v závorce. Když se sečetly váhy pozitivních a negativních faktorů, jejich poměr vyšel 413:204.
- Při zpracování oficiálních objednávek může docházet k tomu, že pracovnice lokálního finančního oddělení **chybně zvolí nákladovou skupinu** (tzv. SAP Material Group). Může se tak stát například z důvodu nesprávného porozumění popisu nákladových skupin, jejichž přehled byl sestaven na globální úrovni a to pouze v angličtině, přičemž se průběžně obměňuje. Popisy jednotlivých skupin bohužel obsahují spoustu zkratk a většina z nich je navíc technicky zaměřená.

- U oficiálních objednávek se setkáváme s případy, kdy pracovníce sice zvolila správnou nákladovou skupinu, avšak pro tu je v objednávce **automaticky systémem chybně přiřazen nákladový účet** (aplikace MySupply je napojena na SAP Material Group).
- **Dílčí průběžná plnění** u otevřených objednávek (tzv. Open Purchase Order) **nejsou oficiálně nikým schvalována** (schválení proběhne pouze jednou a to na začátku roku při vystavení otevřené objednávky s odhadem celkových nákladů na daný rok) a jejich výši již nadřizený zaměstnanec neovlivní ani nekontroluje. Zde je namístě uvést **příklad**.

*Pro revize demo verzí a prohlášení o shodě používáme dodavatele XY. Na začátku roku se vystaví otevřená objednávka na tohoto dodavatele v celkové výši 700tis. Kč. Dle čerpání v minulém ročním období vytipujeme všechna oddělení, která služeb či nabídky zboží dodavatele běžně využívají, a zároveň celkovou částku podle intenzity využití rozdělíme. Znamená to například, že ze 4 vytipovaných oddělení objednává to první za 400tis. Kč, druhé za 150tis. Kč, třetí za 100tis. Kč a poslední za 50tis. Kč. Do objednávky se musí uvést jméno žadatele, kterým je v tomto případě zpravidla zaměstnanec oddělení, které za minulý rok vyčerpalo nejvyšší celkovou částku. Schvalovatelem celé otevřené objednávky je pak nadřizený tohoto zaměstnance. Manageři zbývajících tří oddělení jsou o výši nákladů, připadající na jejich střediska, pouze e-mailem informováni a na samotném schválení se tedy nepodíleli. Dílčí průběžné objednávky zaměstnanců těchto 4 oddělení u dodavatele XY již žádný z nadřizených dodatečně neschvaluje a jednotlivé faktury od dodavatele v průběhu roku se jednoduše zasílají rovnou na zaúčtování. Vyplyvá zde tedy nemožnost nadřizeného ovlivnit cenu, množství či strukturu dílčí objednávky, protože tyto úkony jsou plně v rukou zaměstnance.*

- Firma dlouhodobě používá mnoho dodavatelů pro stále se opakující služby, avšak průběžně se neprovádí **žádné (nebo jen minimální) hodnocení dodavatelů**, což může mít za následek to, že společnost nevyužívá výhod, které jsou jinak na trhu běžné (viz. kapitola 4.1.2).
- U neoficiálních objednávek může docházet k tomu, že dané zboží či služby **nebyly dopředu schváleny nadřazeným** zaměstnancem, což znemožňuje managerovi či finančnímu oddělení plánovat a účinně řídit náklady a jejich výši ve sledovaném období.
- Při zpracování neoficiálních objednávek může být **zvolen nesprávný schvalovatel** (jeho volba závisí pouze na pracovníci finančního oddělení), jenž není nadřizený žadatele o



dané zboží/službu, a tak může dojít k tomu, že se náklady zaúčtují sice na správné oddělení ve firmě, avšak bez vědomí příslušného manažera.

- U obou způsobů objednávání se může vyskytnout **přiřazení nákladů k nesprávnému oddělení**. Příčinou se tak může stát skutečnost, že v průběhu roku dochází k přeřazení zaměstnanců na jiné oddělení. Děje se tak však často bez předchozího oznámení finančnímu oddělení v Česku, které tak nedokáže včas zareagovat a zaúčtovat náklady na správné oddělení již při vytváření objednávek (ať už oficiálních či neoficiálních).

#### 4.1.2 Analýza výběru a hodnocení dodavatelů

K výběru nového dodavatele dochází většinou v případě, kdy je třeba nakoupit do té doby nepoužívané zboží/službu. Při tomto procesu jsou osloveni stávající dodavatelé s dotazem, zda jsou schopni nový výrobek/službu nabídnout. Zároveň jsou požádáni o nabídku noví dodavatelé. K vyhledávání nových dodavatelů dochází především pomocí internetu. Požadavky na poptávané zboží/službu jsou specifikovány jednotlivými pracovními týmy. Sledovanými parametry jsou především cena, jakost, podmínky dopravy a dodací termíny, záleží však na situaci daných podmínkách.

V případě technicky zaměřeného zboží vybírá vhodného dodavatele přímo zaměstnanec, který dané zboží požaduje. Ten získané nabídky od dodavatelů zasílá svému nadřízenému ke zhodnocení a schválení té nejvhodnější. Vybere-li se dodavatel nový je nutné jeho navedení (viz. kapitola 4.1.1, která pojednává i o dalších navazujících krocích). Velmi často je však zboží natolik specifické, že existuje pouze jediný dodavatel, se kterým se průběžně snažíme vyjednávat optimální podmínky stejně jako u dodavatelů, kteří jsou dáni historickým vývojem společnosti a tedy i dlouhodobou spoluprací (např. nájemné, zabezpečení budovy, sítě apod.).

Dodavatelů, u kterých máme prostor k jejich systematickému výběru a hodnocení, je však jen malé procento. Jedná se např. o dodavatele poskytující běžné kancelářské zboží, výuku jazyků, společností vybrané benefity pro zaměstnance (ricochet, bazén, posilovna, tenis, sauna, nápoje – vodu, čaje, kávu apod.), nábytek do kanceláří apod. Pro tuto skupinku dodavatelů není žádný oficiální systém jejich výběru a hodnocení.

Někteří dodavatelé jsou vybíráni a hodnoceni globálně a z toho důvodu od nich přednostně nakupujeme. Pro představu se jedná například o hardware a s tím spojené příslušenství, reklamní předměty či platební karty, avšak ne vždy je toto řešení efektivní. Globálně vybraný dodavatel pro reklamní předměty nemá bližší pobočku než je v Americe, tudíž celková cena s dopravou je vždy vyšší než bychom stejné zboží nakoupili v ČR. Velmi výhodné cenové i platební podmínky však máme s globálně určeným dodavatelem poskytující veškerý hardware (má pobočky v ČR).

Z důvodu aktuálního rozšiřování naší pobočky v Rožnově a potřeby vyhledat nového či zhodnotit stávající dodavatele mi byla společností svěřena analýza dodavatelů poskytující kompletní vybavení kanceláří. V našem případě se bude jednat o kompletní vybavení dvou pater nové budovy.

#### **4.1.2.1 Kritéria hodnocení dodavatelů**

Velmi významným krokem při hodnocení dodavatelů je zvolení vhodných kritérií, při kterém je třeba zohlednit nejrůznější pohledy. Pro účely hodnocení a výběru dodavatele poskytující kompletní vybavení kanceláří bylo, po konzultacích s vedoucí nákupu, nadefinováno celkem 6 různých kritérií:

- K1 – přímý výrobce/zprostředkovatel (posuzujeme, zda dodavatel nábytek vyrábí či pouze zprostředkovává prodej)
- K2 – dosavadní zkušenosti s dodavatelem (posuzujeme přístup dodavatele k případným reklamám a k samotnému plnění zakázek, dodržení jejich termínů či zda dochází k dodatečnému navýšení zakázek)
- K3 – platební podmínky (posuzujeme splatnost faktury)
- K4 – jakost (posuzujeme, zda jakost nabízených produktů odpovídá našim požadavkům)
- K5 – doprovodné služby (posuzujeme služby spojené s realizací projektu např. montáž)
- K6 – image dodavatele (hodnotíme vnější působení dodavatele)

S naší poptávkou po vybavení nových pracovišť jsme oslovili celkem 5 dodavatelů, kteří byli e-mailem informováni o veškerých podrobnostech (stavební výkresy s rozměry místností; počty typických i atypických kanceláří, kanceláří pro managery, zasedacích místností; přesné vybavení

jednotlivých místností – odstíny, rozměry a typy nábytku i příslušenství; termín vyhotovení nabídky a realizace projektu). Do přílohy e-mailu jsme mimo jiné vložili i dotazník pro hodnocení dodavatelů, který můžeme nalézt v příloze č. 16.

Z pěti oslovených dodavatelů se nám včas a s odpovídající nabídkou ozvali tři. V následující příloze č. 17 je přehledně zpracována tabulka jednak dle vyplněných dotazníků od samotných dodavatelů a také dle našich postřehů během poptávání a dřívějších zkušeností. Tabulka nám poslouží jako podklad pro portfolio analýzu. Na přání společnosti Freescale nejsou uvedeny názvy jednotlivých dodavatelů.

Zadání výběrového řízení bylo definováno tak, aby podmínky byly stejné pro všechny dodavatele. Po ukončení výběrového řízení budou s vítěznou firmou doladěny všechny kanceláře a místnosti ve spolupráci s managery týmů, kteří budou obsazovat nové kanceláře, i z toho důvodu je v posledním řádku tabulky (viz. příloha č. 17) jako optimální cena zakázky uvedena suma 2 mil. korun.

Náhledy typické kanceláře i s různými variantami řešení můžeme shlédnout v příloze č. 18. Pro názornost jak má celý projekt v 5. a 6. podlaží nové budovy vypadat je v příloze č. 19 přiložen náhled na vybavení kancelářské budovy.

Pokud bychom měli posuzovat dodavatele pouze podle nákladovosti (viz kapitola 2.2.2 – porovnání nabídek) **vyhrál by dodavatel D3**. Naopak nejvyšší nabídnutou cenu má dodavatel D2 (rozdíl mezi nejnižší cenovou nabídkou a tou nejvyšší je 31 082 Kč).

#### **4.1.2.2 Portfolio analýza**

Nejprve byla vytvořena tzv. portfolio analýza dodavatelů, což je metoda popisující potenciální výkonnost jednotlivých dodavatelů. Pro jednotlivá kritéria bylo zvoleno pět hodnotících stupňů, kvantifikovaných od 1 do 5, když v každém ze stupňů byly zaznamenány relevantní hranice výkonnosti. Křivky výkonnosti jsou pak spojnicemi těch stupňů, jichž potenciální dodavatelé dosáhli v hodnotící matici, která je znázorněna v tabulce č. 4.1.

Tabulka č. 4.1

## Portfolio analýza při výběru dodavatelů podle šesti kritérií

Hodnoticí kritéria	Hodnocení kritérií				
	1	2	3	4	5
Přímý výrobce/zprostředkovatel	zprostředkovatel	-	-	-	přímý výrobce
Dosavadní zkušenosti s dodavatelem	velmi špatné	špatné	vyhovující	dobré	velmi dobré
Platební podmínky (dny)	0 – 9	10 - 14	15 - 29	30 - 59	60 - více
Jakost (typ)	neodpovídá v žádném případě minimálním požadavkům	leží částečně těsně pod minimálními požadavky	odpovídá minimálním požadavkům	přesahuje minimální požadavky	špičková
Doprovodné služby (typ)	dodavatel neposkytuje vhodné doprovodné služby	dodavatel poskytuje jen určité doprovodné služby	dodavatel poskytuje doprovodné služby pouze na vyžádání	dodavatel poskytuje běžné doprovodné služby	dodavatel poskytuje kvalitní doprovodné služby na profesionální úrovni
Image dodavatele (typ)	nepřijatelná (dodavatel působí nespolehlivě, informace jím poskytnuté jsou jen velmi nepřesné)	přijatelná (dodavatel působí spíše spolehlivě, avšak jím poskytnuté informace jsou zmatené)	neutrální (dodavatel působí na své okolí neutrálním dojmem, veškeré naše dotazy a požadavky s námi komunikuje)	dobrá (dodavatel působí spolehlivě, komunikuje a průběžně se zajímá o naše další požadavky)	výborná (dodavatel působí velmi spolehlivě, komunikuje s velkou dávkou entusiasmů pro náš projekt)

Dodavatel D1 ..... Součet bodů: 17

Dodavatel D2 - - - - - Součet bodů: 27

Dodavatel D3 - . - . - . - . - . - Součet bodů: 24

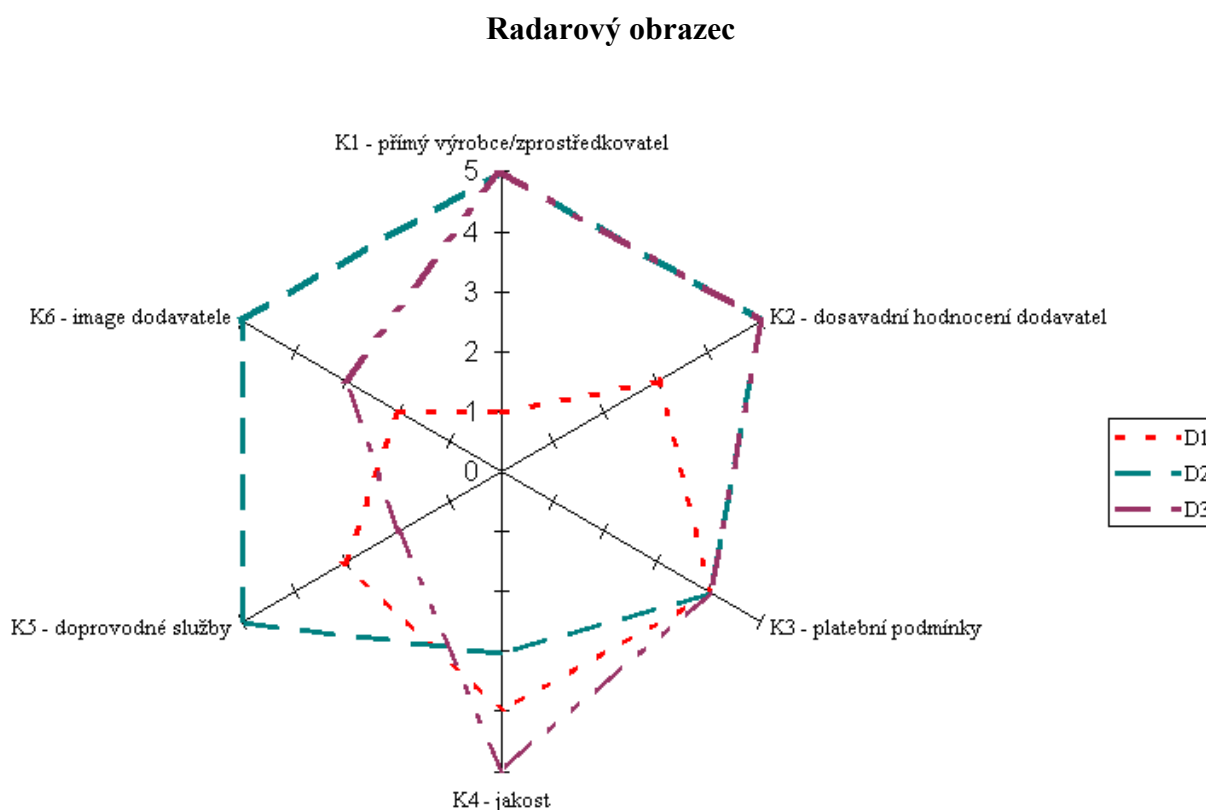
Zdroj: Vlastní zpracování.

Dodavatel, který má křivku výkonnosti co nejvíce napravo, je považován za nejvhodnějšího. Pod tabulkou jsou také uvedeny součty bodů, které jednotliví dodavatelé získali. Z analýzy můžeme jasně vyčíst, kdo tento souboj prohrál: je jím dodavatel D1. O vítězi však můžeme spekulovat, jelikož rozlišení mezi dodavateli D2 a D3 není zcela jednoznačné, a proto využijeme další grafický nástroj – glyf (neboli radarový obrazec).

### 4.1.2.3 Radarový obrazec

U každého z potencionálních dodavatelů se na osy radarového obrazce (viz. graf č. 4.1) nanesly hodnoty jednotlivých kritérií a tyto hodnoty byly spojeny čarami. Po vyhodnocení velikosti plochy pod takto vzniklým obrazcem, kdy platí, že čím je plocha větší, tím je vyšší i výkonnost dodavatele, můžeme s jistotou potvrdit pouze poslední místo dodavatele D1. Ani tento nástroj tedy jednoznačně neodhalil rozdíly mezi dodavateli D2 a D3.

Graf č. 4.1



Zdroj: Vlastní zpracování.

Jelikož ani portfolio analýza ani radarový obrazec jednoznačně neurčil vítěze zvolíme ještě další hodnotící nástroje, tj. Paretův diagram a přiřazení vah jednotlivým kritériím.

#### 4.1.2.4 Paretův diagram

Při sestavování Paretova diagramu se vycházelo z postupu, který můžeme vidět v kapitole 2.2.4, přičemž bodové ohodnocení známe z portfolio analýzy.

Tabulka č. 4.1

**Hodnoty Paretovy analýzy**

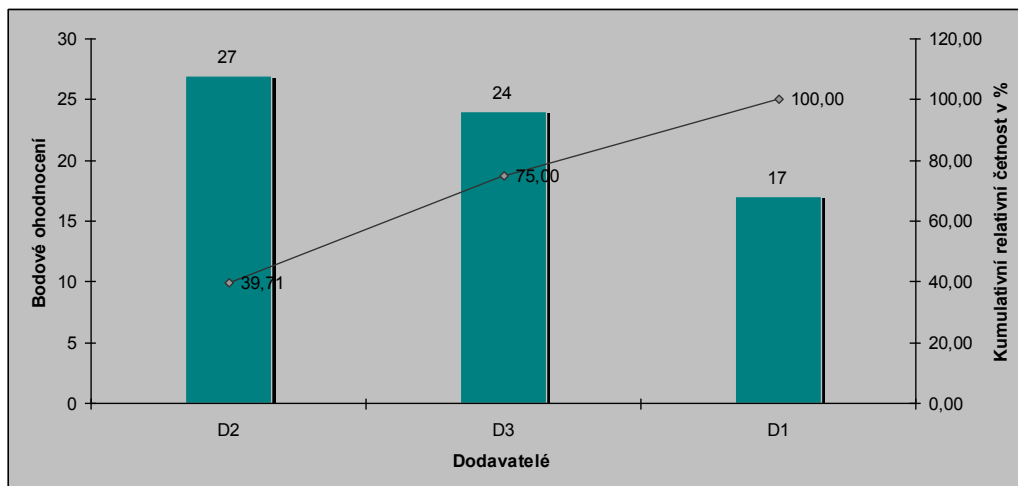
Dodavatel	Bodové ohodnocení	Kumulativní ohodnocení	Absolutní četnost v %	Relativní četnost v %
D2	27	27	39,71	39,71
D3	24	51	35,29	75,00
D1	17	68	25,00	100,00

Zdroj: Vlastní zpracování.

Předchozí tabulka obsahuje všechny údaje k nakreslení Paretova diagramu – viz. graf č. 4.2.

Graf č. 4.2

**Paretův diagram**



Zdroj: Vlastní zpracování.

Stanovila jsem kritérium průměrného bodového ohodnocení na jednoho dodavatele ( $68/3 = 22,67$ ), dle kterého patří do životně důležité menšiny **pouze dodavatel D2**. Zbylí dva dodavatelé, jak definuje Paretova analýza, nejsou pro společnost Freescale důležití.

#### 4.1.2.5 Přiřazení vah jednotlivým kritériím

Dosud uvedené postupy umožňují diferencovat dílčí užitečnosti nabídek podle jednotlivých kritérií. Tyto metody předpokládají, že význam jednotlivých kritérií bude stejný, což v praxi obvykle nebývá. V praxi jsou většinou jednotlivá kritéria při výběru dodavatele různě důležitá, to znamená, že je nezbytné promítnout do měření užitečnosti podle více kritérií i jejich rozdílný význam, a to přiřazením odpovídající váhy (viz. také kapitola 2.2.3).

Pomocí metody pořadí, která vyžaduje pouze ordinální informaci o pořadí kritérií podle jejich důležitosti, zjistíme váhy jednotlivých kritérií. Uspořádaným kritériím jsou přiřazena čísla (body)  $k, \dots, 1$ . Nejdůležitějšímu kritériu je přiřazena hodnota  $k$  (počet kritérií), druhému nejdůležitějšímu kritériu číslo  $k-1$ , až nejméně důležitému kritériu číslo 1. Označíme-li hodnotu přiřazenou  $i$ -tému kritériu symbolem  $p_i$ , potom lze odhad váhy tohoto kritéria získat takto (viz. tabulka č. 4.2):

$$v_i = \frac{p_i}{\sum_{i=1}^k p_i}, i = 1, 2, \dots, k \quad [5]$$

Tabulka č. 4.2

#### Výpočet vah jednotlivých kritérií metodou pořadí

Kritéria	K1	K2	K3	K4	K5	K6	Celkem
Pořadí důležitosti	3	2	6	1	5	4	-
Hodnota $p_i$	4	5	1	6	2	3	21
Váha $v_i$	0,190	0,238	0,048	0,286	0,095	0,143	1

Zdroj: Vlastní zpracování.

Výsledné váhy kritérií jsou aplikovány na jednotlivá kritéria bodového hodnocení dodavatelů a přepočtené hodnoty můžeme vidět v následující tabulce č. 4.3 s uvedením celkového počtu získaných bodů. Na základě této informace analyzované dodavatele seřadíme.

Tabulka č. 4.3

#### Aplikace vah jednotlivých kritérií

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	Celkem	Pořadí
<b>Váha <math>v_i</math></b>	0,190	0,238	0,048	0,286	0,095	0,143	1	-
<b>D1</b>	0,190	0,714	0,190	1,143	0,286	0,286	2,810	3
<b>D2</b>	0,952	1,190	0,190	0,857	0,476	0,714	4,381	1
<b>D3</b>	0,952	1,190	0,190	1,429	0,190	0,429	4,381	1

Zdroj: Vlastní zpracování.

Po aplikaci vah jednotlivých kritérií se na prvním místě zcela shodně umístili dodavatelé D2 a D3.

#### 4.1.3 Analýza získávání a výběru zaměstnanců

Cílem této kapitoly je zanalyzovat současný systém získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Freescale se zaměřením na výčet metod výběru zaměstnanců, kterých společnost aktivně využívá, zhodnocení míry mobility a výzkumné šetření.

Podrobné informace, které byly nezbytné pro kvalitní zpracování této části, byly ochotně poskytnuty formou několika *nestandardizovaných rozhovorů* s personalistkou společnosti Freescale. Při analýze dále byly poskytnuty *interní materiály*, které jsou využity u výpočtů míry stability a míry fluktuace. Určitou výhodou pro mě představovalo využití *vlastních zážitků* z mého výběrového pohovoru uskutečněného na konci roku 2007.



V kapitole 3.4 je přehledně uveden vývoj počtu zaměstnanců a jejich struktura. V současné době pracuje ve dvou českých pobočkách společnosti celkem 155 zaměstnanců. V brněnské pobočce je zaměstnáno 25 osob, v rožnovské 130 osob. Personální administrativu v Brně zabezpečuje, s ohledem na počet tamních pracovníků, zaměstnanec, jehož náplní je správa dalších organizačních záležitostí. V Rožnově je tato práce zastávána přímo personalistkou, což odpovídá teoriím, které uvádí, že potřeba vytvořit místo personalisty v organizaci vzniká při 100, případně 150 zaměstnancích. Jelikož se bude naše rožnovská pobočka výrazným způsobem rozšiřovat, je namístě zvážit, zda nebude potřeba přijmout nového personalistu či část pracovní náplně předat jinému stávajícímu zaměstnanci.

Proces získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Freescale se uskutečňuje na obdobných principech, jako ve většině jiných organizací. Vzhledem k hlavním směrům činností společnosti a sílícímu konkurenčnímu tlaku jsou nezbytní vysoce kvalifikovaní pracovníci. Přijetí nového zaměstnance předchází potřeba obsadit pracovní místo uvolněné mateřskou dovolenou, odchodem zaměstnance nebo vytvořením nového pracovního místa, o kterém informuje zahraniční manager. V aplikaci tomu určené se vytvoří profil daného uchazeče, který poté čeká na příslušná schválení různých vedoucích pracovníků. Pokud je toto místo všemi managery schváleno spustí se koloběh akcí, které se získáním a výběrem vhodného uchazeče souvisí (viz. dále).

K získání základních informací o uchazeči vyžaduje společnost anglicky psaný strukturovaný životopis k uchazeči vybrané volné pozici, díky němuž se náborový tým jednodušeji seznámí s daným kandidátem a následně provede **předvýběr kandidátů**, kteří odpovídají potřebám organizace a budou telefonicky či e-mailem pozváni na určitý čas k pohovoru. Ve výjimečných případech, kdy je vzdálenost kandidáta a naší pobočky značná, se pohovor zorganizuje po telefonu. Nevyhovující kandidáti jsou informováni o tom, že nesplňují kritéria spojená s nabídkou práce, avšak v případě volného pracovního místa, které bude odpovídat jejich schopnostem, je kontaktujeme, přičemž je jim také poděkováno za zájem o zaměstnání u naší společnosti.

**Výběrové řízení** se skládá většinou z jednoho či dvou kol. V prvním kole se uchazeč setkává s personální vedoucí a lokálním vedením, v případném druhém kole absolvuje pohovor s další úrovní vedení. Součástí každého osobního setkání je rozhovor v anglickém jazyce. Společnost doporučuje připravit si odpovědi na dotazy ohledně možného data nástupu či platových představ, a rovněž doložení doporučujících dopisů od předchozích zaměstnavatelů. Dále kandidáti na technické pozice mohou donést diplomovou práci, případně jakoukoliv jinou práci, která může pomoci prokázat technické znalosti a schopnosti kandidáta. Samotný standardní průběh pohovoru, který vždy probíhá v sídle společnosti Freescale, a doporučené otázky pro personalistku a managery, jsou k vidění v přílohách č. 20 (tento průběh se může trochu lišit v případě různých pracovních pozic či studentů bez praxe) a 21. Pokud má náborový tým více vhodných adeptů na příslušné pracovní místo rozhodují reference, které uchazeč vyplnil ve svém životopisu, a které mohou blíže informovat o tom, zda neměl kázeňské, profesní či osobní problémy, popř. z jakých důvodů bývalá pracoviště opustil.

„Výherce“ výběrového řízení je informován telefonicky i pomocí e-mailu, ve kterém je předložena **pracovní nabídka** (Job Offer) obsahující název společnosti, datum a čas nástupu, místo výkonu práce, jméno toho ke komu se má v ten den nováček hlásit, hrubou mzdu, délku zkušební doby, informaci o nároku na zaměstnanecké benefity a samozřejmě místo a datum vyhotovení dokumentu spolu s podpisem personalistky. Další přílohou je formulář k vyplnění běžných osobních údajů, jež se po akceptaci pracovní smlouvy, kterou mezitím doporučeně doručila Česká pošta, náležitě upravený zasílá zpět personalistce. Neúspěšným kandidátům je poslán informativní e-mail (viz. výše).

#### **4.1.3.1 Vytváření a analýza pracovních míst**

Popisy jednotlivých pracovních míst ve společnosti vznikají spolu s potřebou nového pracovního místa a jsou personalistkou v elektronické podobě ukládány a aktualizovány. Takto jsou průběžně zpracovány popisy pracovních míst pro všechny profese ve společnosti. Popis pracovního místa obsahuje následující údaje:

- název pracovního místa
- místo výkonu práce

- oddělení
- postavení v podnikové hierarchii (přímá podřízenost, nadřízenost, případně zastupování)
- popis pracovních povinností (hlavní účel pracovního místa a popis hlavních pracovních povinností a odpovědností)
- hlavní pravomoci
- požadované vzdělání a délka praxe v oboru
- odborné znalosti a způsobilosti
- osobnostní předpoklady (týmová spolupráce, specializace, snaha se stále vzdělávat apod.)
- datum převzetí (při nástupu)
- podpisy (zaměstnavatel, zaměstnanec).

Rozsah jednotlivých popisů pracovních míst je dán rozdílnými požadavky na výkon pracovní funkce.

#### 4.1.3.2 Metody získávání zaměstnanců

Zaměstnance je možno získávat různými metodami, avšak ty se liší především výší nákladů a rychlostí a pravděpodobností získání kvalitních zaměstnanců. Společnost Freescale zvažuje nejdříve možnost obsazení pracovního místa z vnitřních zdrojů firmy, následně potom využívá druhého zdroje, tj. vnějšího (výhody a nevýhody těchto dvou možností lze shlédnout v přílohách č. 2 a 3). Poptávku po nových zaměstnancích se firmě daří uspokojit, a to zejména díky propracovanému systému získávání nováčků, na nějž vynakládá nemalé finanční prostředky. Mezi vnější zdroje, které společnost využívá při získávání svých zaměstnanců, patří:

- **Spolupráce s úřady práce** – zveřejňování nabídky práce pomocí inzerce na úřadě práce se řadí mezi prioritní zdroj uchazečů o práci. Je to především dáno zákonnou povinností hlásit volná pracovní místa na úřadě práce. Některé internetové portály kooperují s úřadem práce, čímž se síť, které mají za úkol najít toho nejlepšího, rozprostírají.
- **Spolupráce s vysokými školami** – v tomto směru se jedná o podporu výzkumných aktivit na vysokých školách, což umožňuje nejen studentům, ale i vědeckým pracovníkům pracovat s nejnovějšími technologiemi. Dále nabízíme spolupráci v oblasti diplomových a disertačních prací se studenty elektrotechnických oborů a poskytujeme bezplatně vzorky

svých produktů pro výuku jakožto i pomáháme vybavit učebny potřebným zařízením, jež slouží k podpoře vzdělávání v oboru elektro. Jako příklad může být uvedeno vybavení Katedry měřicí a řídicí techniky Technické Univerzity v Ostravě, které slouží zejména k podpoře výuky v oborech Elektronické měřicí a lékařské přístroje nebo v oboru Zpracování signálů. Společnost také pravidelně pořádá různé studentské soutěže, ve kterých se mohou studenti s našimi produkty seznámit či s nimi přímo pracovat.

- **Inzerce v lokálním tisku** – jedná se o běžnou inzerci v reklamním zpravodaji Valaška s názvem ANNA – zdarma noviny, do každé schránky, firmy, rodiny. Příklad takového inzerátu z 3. čísla novin tohoto roku můžeme vidět v příloze č. 22.
- **Inzerce na webových stránkách společnosti** – tato forma získávání pracovníků má dvě zásadní výhody. První z nich je možnost podání daleko více informací než obsahuje běžný inzerát v tisku či na internetových portálech, druhá výhoda spočívá v konkrétním zájmu o naši společnost, kdy uchazeč může rovnou vložit svůj životopis k jemu vybrané pozici. Životopis je automaticky přiřazen do referenční databáze odkud se data o uchazeči dále zpracovávají.
- **Internetové portály** – Freescale využívá spolupráce s nejznámějšími portály, které uveřejňují nabídky práce. Jedná se o [www.jobs.cz](http://www.jobs.cz), [www.topjobs.sk](http://www.topjobs.sk), [www.pracuj.pl](http://www.pracuj.pl), [www.profesia.cz](http://www.profesia.cz), [www.hw-server.com](http://www.hw-server.com), [www.technet.cz](http://www.technet.cz) a na serverech oboru IT a TELCO. Výběr portálů, na něž se bude inzerovat, záleží vždy na typu pozice.
- **Uchazeči se nabízejí sami** – o zaměstnání v naší společnosti se hlásí spousta uchazečů sama, neboť má firma velmi dobré jméno a práce v ní je spojena s jistou prestiží.
- **Doporučení současného zaměstnance** – o každé nové pozici jsou stávající zaměstnanci personalistkou informováni e-mailem a mají tak možnost doporučit kvalifikované žadatele, kteří se následně stanou řádnými zaměstnanci společnosti Freescale Polovodiče Česká republika na plný úvazek. Toto doporučení žadatele je upraveno vnitřním předpisem obecně známým pod názvem „Refer a Friend“, který mimo jiné informuje o tom, že doporučenou osobou nemůže být kandidát s žádostí nebo životopisem již uloženým ve složce nebo osoba zaregistrovaná v naší databázi kandidátů. Tím, že zaměstnanec doporučí svého známého jako potenciálního zaměstnance, pomáhá vytvářet náš rozrůstající se tým.

- **Účast na veletrzích pracovních příležitostí** – společnost má zájem spolupracovat s čerstvými absolventy vysokých škol, a proto se každoročně prezentuje na veletrzích pracovních příležitostí především v místech kumulace vysokoškolských studentů v oborech řízení pohonu, elektra, automatizace apod. a přímo nabízí volná pracovní místa pro české pobočky (VUT Brno, VŠB-TUO, UTB Zlín, Bratislava, Košice, Žilina).
- **Spolupráce s personální agenturou** – tato metoda je nejméně používanou a finančně nejvíce náročnou ze všech uvedených (cena za vyhledání ideálního kandidáta se odvíjí od nástupního platu, kdy odměna agentuře bývá ve výši 2 – 3 nástupních platů uchazeče). Tato forma získávání nováčků se využívá pouze v případě, že je pracovní místo úzce specifikované. Pokud personalistka agenturu osloví, vždy volí tu, která je dlouhodobou spoluprací již prověřená.
- Mezi **další způsoby** získávání zaměstnanců patří databáze uchazečů, kterou vede personalistka v elektronické i listinné podobě. Databáze obsahuje veškeré žádosti a odpovědi na nabídky práce, životopisy a další informace o uchazeči. Dalším zdrojem nových lidí, na něž v dnešní době firma zaměřujeme svůj zájem, jsou pracovníci a studenti z východních států (Slovensko, Polsko, Ukrajina i Turecko). Vzhledem k tomu, že některé ze států nejsou v Evropské Unii, je získávání těchto lidí finančně i časově značně náročné.

#### 4.1.3.3 Metody výběru zaměstnanců

Výběrových metod používaných v praxi je velká spousta (viz. kapitola 2.3.1.3). Ty, které aktivně využívá společnost Freescale, jsou podrobně popsány na začátku této kapitoly, pro přehlednost je zde uveden jejich výčet:

- přijímací a výběrový pohovor
- životopis
- ukázka práce
- jazykové testy
- odborné testy znalostí u technických pozic
- reference od bývalých spolupracovníků a nadřízeného.

#### **4.1.3.4 Dotazníkové šetření a jeho vyhodnocení**

Z důvodu snahy o minimalizaci nákladů, oslovení více zaměstnanců společnosti Freescale najednou a omezeného časového fondu bylo využito metody kvantitativního výzkumu ve formě formalizovaného dotazování, tedy metody dotazníku.

Dotazník byl rozeslán 32 zaměstnancům e-mailem spolu s průvodním dopisem a žádostí o vyplnění (viz. příloha č. 23). Jedná se o vzorek zaměstnanců, kteří byli přijati za posledních 13 měsíců. Jeho cílem bylo zjistit především:

- alternativní pohled na problematiku získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Freescale Polovodiče ČR, s.r.o.
- slabá místa v této oblasti
- efektivnost dílčích procesů (např. zveřejňování nabídky práce nebo prostředí výběrového řízení).

S ohledem na zaneprázdněnost zaměstnanců byl zvolen krátký, jednoduchý dotazník. Dotazník tedy obsahuje 13 otázek, jak otevřených (otázka č. 11), tak polootevřených (otázka č. 1, 3, 4 a 10), nejvíce otázek je však uzavřených (zbývajících osm otázek), kde si z uvedených možností odpoví respondent vybere tu, která je nejbližší skutečnosti či naopak. Celý dotazník je strukturován do dvou částí – první část obsahuje otázky týkající se získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Freescale, druhá je pak zaměřena na identifikační údaje o zaměstnancích.

Z celkového počtu 32 zaměstnanců se dotazníkového šetření zúčastnilo 30 zaměstnanců, což se dá považovat za reprezentativní vzorek pro přijetí výsledků dotazníkového šetření.

#### **VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU**

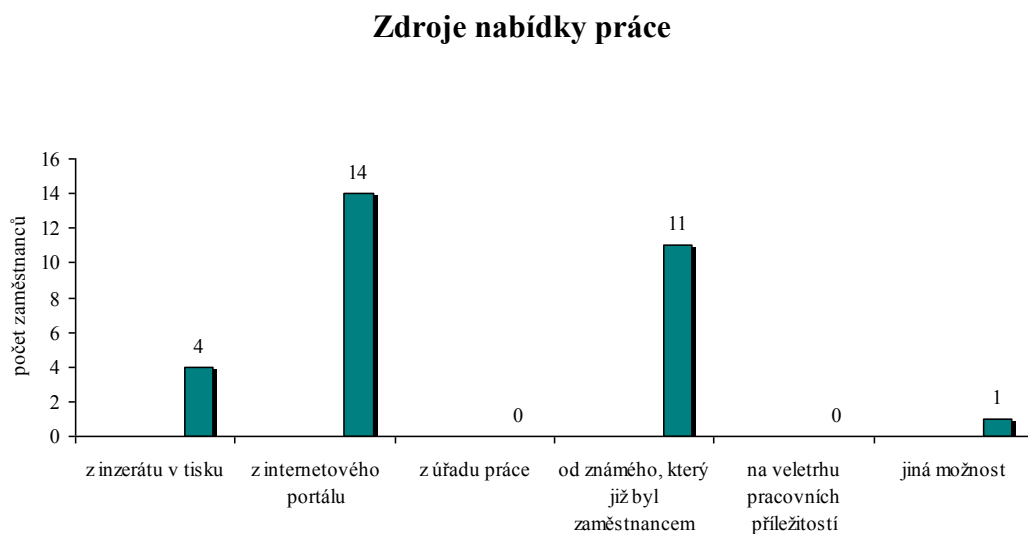
Otázky v dotazníku byly vyhodnocovány jak jednotlivě, tak byly sledovány i ve vzájemných souvislostech. Pro lepší názornost bylo použito grafického znázornění pomocí programu MS Excel.

## A. Získávání a výběr zaměstnanců

### 1. Jak jste se dozvěděl/a o nabídce zaměstnání?

První otázkou byla zjišťována základní informace o tom, z jakých zdrojů se stávající zaměstnanci dozvěděli o nabídce nového pracovního místa. Nejvíce respondentů využilo odpovědi „z internetového portálu“, další četnou odpovědí bylo „od známého, který již byl zaměstnancem“. Jediný respondent využil „jinou možnost“ a uvedl, že se o nabídce zaměstnání ve společnosti Freescale dozvěděl od pracovní agentury. Ostatní výsledky můžeme vidět v následujícím grafu.

Graf č. 4.3



Zdroj: Vlastní zpracování.

### 2. Co Vás zaujalo na této pracovní pozici?

Otázka číslo dvě směřovala k získání informace o atraktivitě pracovního místa v tom smyslu, co bylo pro uchazeče důvodem k reakci na pracovní nabídku. Respondenti zde měli možnost výběru více odpovědí. Nejvíce respondentů uvedlo, a to 22, že je zaujala náplň práce, dále zaměstnanci ocenili možnost volné pracovní doby (19 respondentů) a platební podmínky (17 respondentů). Nejméně respondentů využilo odpovědi „vzdálenost od místa bydliště“. Ostatní hodnoty můžeme shlédnout v následujícím grafu č. 4.4.

Graf č. 4.4



Zdroj: Vlastní zpracování.

### 3. Byly informace poskytnuté společností o nabídce zaměstnání vyčerpávající?

U této otázky se všech 30 respondentů shodlo, že nabídka zaměstnání poskytuje uchazečům úplné informace. V kapitole 5.3 si provedeme rozbor efektivitu zadávání inzerátů v novinách ANNA, jež vychází měsíčně a působí v oblastech: Vsetín, Valašské Meziříčí a Rožnov pod Radhoštěm.

### 4. Provedl/a jste si přípravu na výběrové řízení?

Na tuto otázku 8 respondentů uvedlo, že se žádným způsobem na výběrové řízení nepřipravovalo. Zde jsem se zaměřila i na to, zda se jednalo o muže či ženy, které se na dotazníkovém šetření podílely 17-ti procenty (5 žen). Šlo o 2 ženy a 6 mužů, z čehož se nedá přesně usoudit, zda ženy k přípravě na výběrové řízení přistupují pečlivěji než muži či nikoliv. Jelikož si zde respondenti mohli vybrat více odpovědí, označilo dále 20 zaměstnanců, že si zjišťovali informace o společnosti na internetu, 8 od zaměstnanců společnosti a 13 zaměstnanců si připravovalo vhodné odpovědi na často kladené otázky při pohovorech. Jinou možnost u této polootevřené otázky nikdo z respondentů nevyužil.



### **5. V jakých podmínkách byl veden výběrový rozhovor?**

Otázka číslo pět měla za úkol zmapovat podmínky, za nichž byl výběrový pohovor veden. Všechny 30 respondentů odpovědělo, že pohovor nebyl nijak rušen a probíhal tak v klidném prostředí. Dva z nich však ještě dodali, že pocítili nepříjemné okolní podmínky, přesněji uvedli, že se jednalo o příliš tmavou místnost.

### **6. Byl výběrový rozhovor stresující?**

Stejně jako předchozí otázka zkoumala i tato atmosféru výběrového řízení. Můžeme zde hovořit o kontrole odpovědí přecházející otázky, kdy se nám nepotvrdil žádný rozpor, jelikož 29 respondentů uvedlo, že je rozhovor nijak nestresoval a velmi často dodávali, že se spíše projevovala běžná nervozita. Pouze jeden ze zaměstnanců, kteří dotazník vyplnili, označil kladnou odpověď. Jednalo se o muže ve věku 21 – 30 let, který v otázce číslo 5 zmínil příliš tmavou místnost.

### **7. Byl výběrový rozhovor náročný?**

Otázka sedmá zkoumala náročnost výběrového řízení. Nepřímo tak měla ověřit platnost odpovědí předchozí otázky, avšak kladně zde odpovědělo o pět respondentů více. Dá se předpokládat, že měli respondenti na mysli náročnost znalostních testů, které někteří z uchazečů podstupují.

### **8. Měl/a jste během rozhovoru dostatek prostoru pro vlastní otázky?**

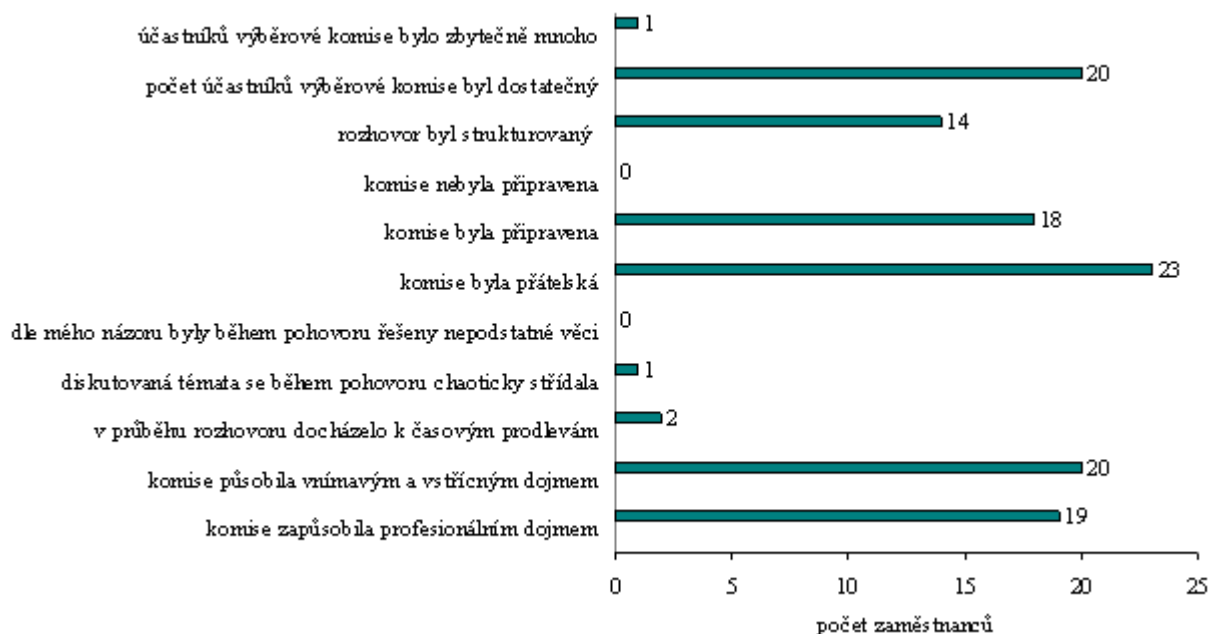
Nikdo z třiceti dotázaných neodpověděl záporně, což je jistě potěšující skutečnost. Příklady často pokládaných otázek uchazečů u pohovoru můžeme vidět v příloze č. 20.

### **9. Jak na Vás působili členové výběrové komise?**

Zde bylo zjišťováno, jak byla výběrová komise vnímána v průběhu rozhovoru. Jak můžeme vidět v přehledném grafu jsou odpovědi velmi kladné. Jednalo se o další otázku, kde si respondenti mohli vybrat více odpovědí. Celých 77 % respondentů uvedlo, že komise působila přátelským dojmem, o 10 % respondentů méně označilo komisi jako vnímavou a vstřícnou, stejné procento vyznačilo i dostatečný počet účastníků výběrové komise. Naopak nikdo neměl pocit, že by komise nebyla dostatečně připravena či že by se během pohovoru řešily nepodstatné věci.

Graf č. 4.5

### Působení členů výběrové komise na uchazeče



Zdroj: Vlastní zpracování.

### 10. Máte pocit, že Vám byly během pohovoru pokládány příliš osobní či nevhodné otázky?

Na otázku zaměřenou na osobní a nepatřičné otázky nikdo neodpověděl kladně. Bylo tak vyloučeno diskriminační dotazování, které je ilegální. Patří zde otázky ohledně rasy, barvy pleti, původu, náboženského vyznání, sexuální orientace, příslušnosti k politickým či jiným názorovým skupinám apod.

### 11. Navrhovali byste nějaké jiné zlepšení v procesu výběrového řízení?

Poslední otázka týkající se získávání a výběru zaměstnanců byla otevřená, avšak potvrdila se nám pravdivost slov z teoretické části diplomové práce (viz. kapitola 2.4), která tvrdí, že valná většina respondentů se k otevřeným otázkám příliš nevyjadřuje především z časových důvodů a kvůli nutnosti vyvinutí určité aktivity navíc.

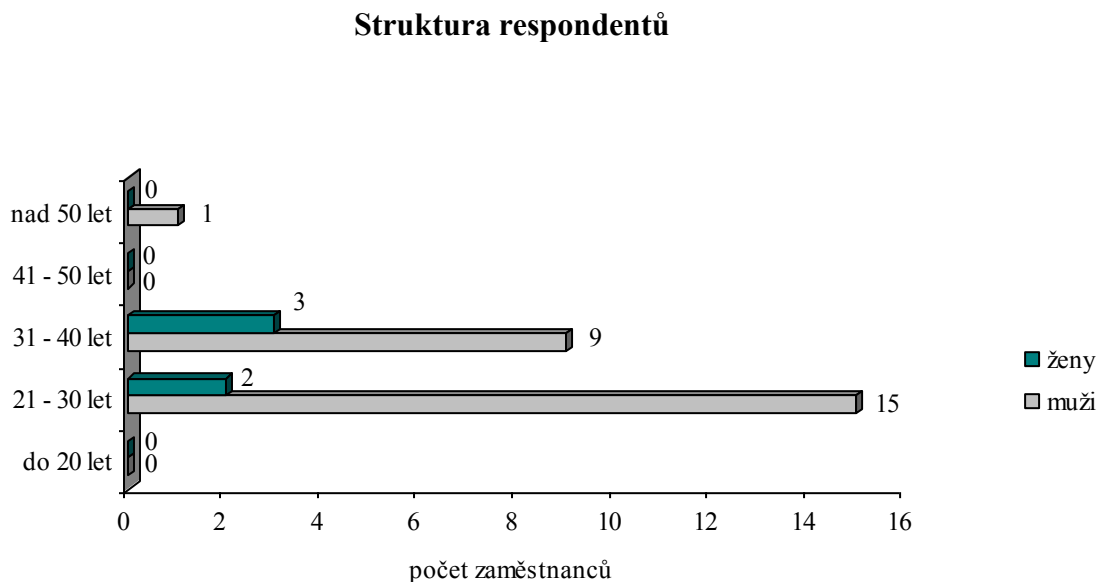
### 12. Jaké je Vaše pohlaví?

Z počtu 30 zaměstnanců, kteří dotazník vyplnili bylo 83 % (25) mužů a 17 % (5) žen. Tato struktura je dána především oborem, ve kterém společnost Freescale na trhu působí.

### 13. Jaký je Váš věk?

Největší počet dotázaných spadá do věkové kategorie 21 – 30 let, a sice 17, tedy 57 %. Lze odhadovat, že tato skutečnost vyplývá především ze snahy společnosti spolupracovat s vysokými školami a účastnit se veletrhů pracovních příležitostí v místech kumulace vysokoškolských studentů.

Graf č. 4.6



Zdroj: Vlastní zpracování.

#### 4.1.3.5 Hodnocení míry mobility

Na základě zjištěných dat z interní dokumentace bylo provedeno hodnocení efektivnosti procesu získávání a výběru zaměstnanců. Tato efektivnost, jak již bylo zmíněno v kapitole 2.3.2, se

nejčastěji měří pomocí míry stability a míry fluktuace. Vstupní údaje jsou přehledně uvedeny v tabulce č. 4.4.

Tabulka č. 4.4

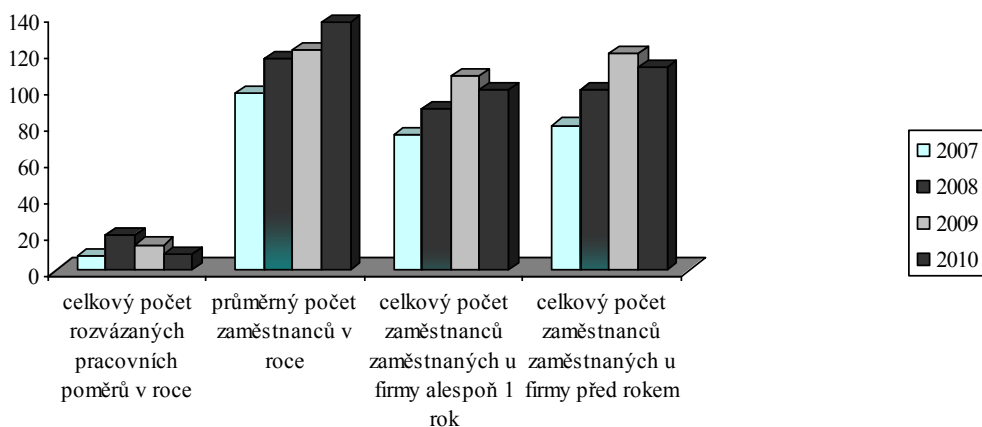
#### Vstupní údaje pro hodnocení míry mobility

	2007	2008	2009	2010
<b>Celkový počet rozvázaných pracovních poměrů v roce</b>	8	19	14	9
<b>Průměrný počet zaměstnanců v roce</b>	98	117	122	137
<b>Celkový počet zaměstnanců zaměstnaných u firmy alespoň 1 rok</b>	75	89	107	100
<b>Celkový počet zaměstnanců zaměstnaných u firmy před rokem</b>	80	100	120	112

Zdroj: Vlastní zpracování.

Graf č. 4.3

#### Srovnání ukazatelů míry mobility



Zdroj: Vlastní zpracování.

Vzorce, ze kterých vycházíme při výpočtu míry stability a fluktuace, jsou uvedeny v teoretické části diplomové práce (viz. kapitola 2.3.2).

Tabulka č. 4.5

### Výpočet míry stability

Míra stability v daném roce	Výpočet	Výsledek
<b>2007</b>	$(75/80) \times 100$	93,75
<b>2008</b>	$(89/100) \times 100$	89,00
<b>2009</b>	$(107/120) \times 100$	89,17
<b>2010</b>	$(100/112) \times 100$	89,29

Zdroj: Vlastní zpracování.

Z vypočtené míry stability, která se optimálně pohybuje mezi 60 – 80 %, můžeme potvrdit, že výsledky ve všech sledovaných letech tuto hranici překračují, což znamená, že je počet stálých zaměstnanců ve společnosti Freescale velmi stabilní.

Tabulka č. 4.6

### Výpočet míry fluktuace

Míra fluktuace v daném roce	Výpočet	Výsledek
<b>2007</b>	$(8/98) \times 100$	8,16
<b>2008</b>	$(19/117) \times 100$	16,24
<b>2009</b>	$(14/122) \times 100$	11,48
<b>2010</b>	$(9/137) \times 100$	6,60

Zdroj: Vlastní zpracování.

V teoretické části je zmíněno, že ideální míra fluktuace se pohybuje v rozsahu 5 – 7 %. Tato hranice, jak můžeme vidět v tabulce č. 4.6, je splněna pouze v roce 2010. Vyšší hodnoty v letech 2008 – 2009 lze přisuzovat celosvětové hospodářské krizi.

## 5 Syntéza a doporučení

V této kapitole nalezneme podnětná doporučení ke všem třem vnitropodnikovým činnostem, které byly vybrány pro účely diplomové práce. Jedná se o řízení dodavatelského řetězce, výběr a hodnocení dodavatelů a získávání a výběr zaměstnanců.

### 5.1 Návrh na zlepšení řízení dodavatelského řetězce

Z poznatků popsaných v kapitole 4.1.1 můžeme vyčíst, že porozumění a následné užití celého systému je dosti složité a klade vysoké nároky na bezchybné použití zmíněných aplikací a zejména pak na účinnou komunikaci mezi všemi zainteresovanými stranami tj. zaměstnanci, jejich nadřízenými a pracovníky finančního oddělení.

Nyní se pokusme vytvořit systémové návrhy na zlepšení procesu řízení dodavatelského řetězce, jehož nedostatky byly popsány v kapitole 4.1.1.1.

- Problém složitosti a nepružnosti procesu navedení nového dodavatele, které je nezbytné chceme-li cokoliv objednat, může být vyřešen pomocí tzv. **Brokera** tedy zprostředkovatele či třetí strany. V rámci verifikace řešení byl tento návrh již konzultován s lokálním vedením společnosti i úspěšně implementován. Nyní se zaměříme na popis fungování tohoto procesu. Společnost Freescale (FSL) v souladu s racionalizací interních procesů spojených s obstaráváním drobného zboží či souvisejících služeb do určité maximální hodnoty pověří komisionáře. Komisionář za úplatu obstarává zmíněné zboží či služby vlastním jménem a to na základě e-mailové komunikace s kontaktní osobou (tedy pracovníci finančního oddělení ve FSL). Tato pracovnice shromažďuje a s „Brokerem“ komunikuje veškeré, příslušným managerem předem schválené, požadavky na nákup zboží či služeb pro zaměstnance. Dodací adresa je přitom situována na FSL. Komisionář poté, co obdrží fakturu vystavenou dodavatelem, zasílá e-mailem kopii příslušné faktury ke schválení oddělení financí FSL. Po tomto schválení (e-mailem) ji komisionář ze svých prostředků uhradí dle jejího data splatnosti přímo dodavateli. Uhrazením ceny zboží či

služby dle schválených faktur vznikne komisionáři právo přeúčtovat FSL částku odpovídající ceně zboží či služby, a to v rámci měsíčního vyúčtování. Na základě tohoto vyúčtování provede pracovnice finančního oddělení oficiální objednávku v aplikaci MySupply. Pro účely kontroly byla zřízena interní evidence nákupů přes zprostředkovatele. V konečném důsledku se tedy docílilo toho, že **pro mnoho nákupů za nižší částky od různých dodavatelů, kteří nejsou navedeni v MySupply, bude třeba pouze jednorázové navedení jediného dodavatele.**

- **Snížení počtu dodavatelů** poskytující stejné či velmi podobné zboží či služby by vyřešilo problém omezené kapacity evidence dodavatelů v aplikaci pro oficiální objednávky. Z tohoto pohledu byla provedena analýza podporujících a brzdících sil pro výuku angličtiny ve FSL (viz. příloha č. 15). Součtem vah pozitivních a negativních faktorů dostáváme jejich poměr 413:204 , který jasně svědčí ve prospěch přechodu ke strategii jediného zdroje dodávek. Nejvyšší počet bodů přitom získal pozitivní faktor „efektivnější výuka“, naopak nejnižší ohodnocení bylo přisouzeno negativnímu faktoru „pocit sebeuspokojení dodavatele“. Přechod ke strategii jediného zdroje dodávek by tak mohl být uskutečněn např. od nového „školního roku“ předem vybrané a vyhodnocené jazykové školy, tedy od září 2011.
- Aby nedocházelo k chybám při zvolení nákladové skupiny a zaúčtování nákladů na nesprávný nákladový účet bylo by vhodné učinit následující kroky:
  1. **zeštíhlení nákladových skupin** – číselník v současné době obsahuje téměř 350 kódů, zdaleka ne všechny jsou však použitelné pro naše české pobočky, vyškrtnutím nepoužívaných kódů by se dosáhlo lepší orientace v číselníku
  2. **zevrubný překlad upravené verze SAP Material Group** – tak, aby náplní každého kódu, tedy i těch technicky zaměřených, pracovnice finančního oddělení porozuměla
  3. **přiřazení konkrétních obchodních firem k jednotlivým typům nákladů**, přičemž tyto první tři kroky by byly uskutečněny s pomocí některého z vývojových inženýrů; navržená implementace by nevyžadovala žádné finanční náklady, návrh by byl uskutečněn v rámci pracovní doby
  4. **korekce automatického přiřazení nákladových účtů k nákladovým skupinám** – aby byl tento krok účinný je přítomnost lokální účetní nezbytná; v případě

nesouladu je nutná manuální oprava přímo při zadávání oficiální objednávky do aplikace MySupply.

- Celkový přehled o objednávkách by mohla zajistit jednoduše řešená aplikace umístěná na webových stránkách společnosti. Tak by bylo možné získat z jednoho místa ucelené informace o všech požadavcích na nákup zaměstnanců, které by sloužily nejen pracovním finančního oddělení, ale především nadřazeným zaměstnancům, kteří by prostřednictvím této aplikace mohli daný nákup předem ovlivnit. Takto by se dal **vyřešit problém schvalování, který vzniká především u otevřených objednávek** (viz. kapitola 4.1.1.1). Aplikace by obsahovala tyto položky: název dodavatele, název zboží či služby (u technického zboží by pro potřeby finančního oddělení bylo vyžadováno i bližší vysvětlení, např. nejen označení zboží „GLM 250 VF“ ale i specifikum, že se jedná o speciální měřicí přístroj), celková suma bez a s DPH, jméno žadatele, automatické přiřazení oddělení dle kterého by byla možná selekce pro potřeby nadřazeného a kolonka schváleno/neschváleno, do které by měl po přihlášení přístup pouze schvalovatel. Instrukce by byly zapracovány do interní směrnice a umístěny na intranetových stránkách.
- V případě přiřazení nákladů k nesprávnému oddělení či chybného druhového určení existuje možnost tzv. **manuálního přeúčtování**, které pro naši entitu může provést pouze lokální účetní. Toto řešení je sice nad rámec jejich pracovních povinností, avšak jiné východisko při zjištění těchto nesrovnalostí neexistuje.

## 5.2 Návrh na zlepšení výběru a hodnocení dodavatelů

V kapitole 4.1.2 bylo použito několik pomocných hodnotících metod. Dle cenového srovnání vyšel nejlépe dodavatel **D3**. Portfolio analýza ani radarový obrazec však nedokázal jednoznačně určit rozdíly mezi dodavateli D2 a D3, pouze označil nejméně vhodného dodavatele, kterým je dodavatel D1. Paradoxně společnost Freescale tohoto dodavatele do současné doby favorizovala. Jak se však zdá byla to spíše otázka odebírání „ze zvyku“. Vítěze nám s přehledem určila až Paretova analýza, je jím dodavatel **D2**. Jelikož je v praxi velmi důležité i zohlednění vah jednotlivých kritérií, byla provedena i metoda pořadí, která však do rozhodování o vítězi výběrového klání vnesla jistou dávku nejistoty, když ukázala naprosto shodné bodové ohodnocení dodavatelů D2 a D3.



Nákupčí tedy byla postavena před zásadní rozhodnutí – dát přednost dodavateli D2, který má výbornou image, kvalitní a rozsáhlé doprovodné služby, avšak jakost jeho výrobků odpovídá pouze minimálním požadavkům, a nebo dodavateli D3, jehož image je neutrální, je schopen poskytnout pouze určité doprovodné služby, zato poskytuje špičkovou jakost svých výrobků?

Nastíněné dilema bylo vyřešeno prodloužením výběrového řízení o jeden den, kdy měli všichni tři dodavatelé možnost poupravit své dosavadní nabídky a uvést všechny důvody proč by se společnost Freescale měla se svou zakázkou obrátit právě na ně. Toto řešení se ukázalo jako velmi efektivní. Dodavatel D1 s námi dále nekomunikoval, nicméně dodavatel D3 mírně rozšířil doprovodné služby a dodavatel D2 výrazně snížil celkovou cenu dodávky. Bylo rozhodnuto. *Vítězem výběrového řízení se stal dodavatel D2.*

Pokud bychom se měli zaměřit na celkový systém výběru a hodnocení dodavatelů ve společnosti Freescale tak, jak byl popsán v kapitole 4.1.2 , zjišťujeme, že mnoho prostoru k systematizaci tohoto procesu a analýzám nemáme. Dodavatelů, u kterých by bylo možné provádět pravidelné hodnocení alespoň v základních atributech a výsledky těchto hodnocení evidovat, je jen hrstka. Přesto by u těchto dodavatelů bylo účelné zavést „kartu hodnocení dodavatelů“, do které by byly zaznamenávány připomínky k dodavatelům 1x měsíčně (při jedné a více dodávkách za měsíc), eventuálně za delší časové období. V případě zjištění nesrovnalostí by se měla pozornost zaměřit na jejich příčiny a na to, zda jsou připomínky oprávněné. Jestliže ano, mělo by být provedeno nové výběrové řízení s použitím analýz, ať už těch, které byly použity v této práci či jiných. Jelikož výběr skutečně vhodných kritérií a jejich váhové ohodnocení nepatří mezi jednoduché úkoly, je účelné navrhnout, aby se tohoto procesu účastnili vždy alespoň dva zainteresovaní zaměstnanci společnosti (tzn. nákupčí, manager týmu, který dané zboží či službu požaduje, popřípadě jiné oprávněné osoby).

### **5.3 Návrh na zlepšení získávání a výběru zaměstnanců**

Při analýze současného stavu získávání a výběru vhodných pracovníků ve společnosti Freescale Polovodiče Česká republika s.r.o., která byla prováděna formou několika nestandardizovaných

rozhovorů a následně doplněna dotazníkovým šetřením nebyly zjištěny žádné závažné nedostatky, avšak pár návrhů na zlepšení zde bude nyní zmíněno.

Aby byla dodržena chronologie, budeme se nejprve zabývat oblastí získávání zaměstnanců a poté budou nastíněna doporučení plynoucí z metody kvantitativního výzkumu.

Z analýzy současného stavu vyplynulo, že má společnost Freescale důkladně rozhozeny sítě pro získávání nových zaměstnanců (viz. kapitola 4.1.3.2). Tato společnost zaměstnává pouze vysoce kvalifikované inženýry a při výběru z kandidátů se zaměřuje na ty nejlepší z nejlepších, proto je logické, že při získávání nováčků nemůže spoléhat na takové zdroje jakým je například úřad práce či na to, že se vhodný kandidát přihlásí sám. Návrhem je proto připojení **přímého oslovení vyhlédnutého jedince** do současné škály získávání zaměstnanců. Tato forma sice klade vysoké nároky na vedoucí pracovníky, kteří tak musí sledovat, kdo je v našem oboru podnikání dobrý nebo se v něm stal uznávaným či má nápady, avšak dá se předpokládat, že toto snažení nepřijde vniveč. Mezi další podporu získávání kvalitních zaměstnanců můžeme zařadit velké **reklamní plakáty** (billboardy) v místech kumulace vysokoškolských studentů a odborníků **upozorňující na nová pracovní místa ve společnosti Freescale**. V případě studentů, jenž mají velký potenciál a nejsou ovlivněni procesy v jiných společnostech, se tak jedná o získání kvalitních zaměstnanců s velkou šancí na to, že ve firmě zůstanou minimálně několik dalších let. Alternativou by mohlo být inzerování volných pracovních pozic na školních intranetech. Nesmíme také zapomínat na další výhodu a to na finanční náročnost tohoto procesu, která je jistě menší než většina ostatních zmíněných zdrojů. Jako poslední v procesu získávání nováčků je navrženo **využívání služeb poradenských firem specializovaných na vyhledávání vedoucích pracovníků**. Šlo by především o případy, kdy by se firma snažila obsadit velmi specifickou pozici velmi specifickým člověkem. Vycházíme z předpokladu, že ti nejlepší kandidáti nejsou ti, kteří odpovídají na inzeráty nebo jinými způsoby hledají nové místo, ale ti, kteří úspěšně pracují v jiné organizaci a nepřemýšlejí nad tím, že stávající zaměstnání opustí. Jelikož se jedná o cílené vyhledávání, jenž je velice efektní a klade tak na headhuntera, který musí jednat diskrétně, vysoké požadavky, je cena za jednu obsazenou pozici dost vysoká.

Pojďme se nyní zaměřit na zadávání inzerátů. Ukázku inzerátu v novinách ANNA společnosti Freescale můžeme vidět v příloze č. 22, která nám nyní poslouží pro účely zhodnocení efektivnosti jejich zadávání. Cílem inzerování by mělo být dostatečné **upoutání pozornosti**, což v našem případě plní nepřehlédnutelná hlavička (nadpis) inzerátu i jeho velikost, dále je to **vytvoření a udržování zájmu a stimulace akce**. Zájem potencionálního uchazeče je zde vyvoláván zajímavě popsanou náplní práce, která není psaná přehnanou formou, a udržován požadavky na kvalifikaci, jenž se firma snaží popsat co nejpřesněji, aby předešla odezvě nevyhovujících kandidátů. O stimulaci akce se stará štedrá nabídka benefitů, které jsou uvedeny u každého inzerátu v jeho spodní části. Inzerát také obsahuje veškerá nepsaná pravidla, která uvádějí, že by neměly chybět informace o organizaci, pracovním místě, požadavcích na pracovníka, platu, místě vykonávané pozice a o tom, jak by měl uchazeč o zaměstnání na inzerát reagovat. V případě zadávání inzerátů na nové pracovní pozice nebylo dospěno k žádným návrhům na zlepšení, v čemž nás utvrzuje i kontrolní otázka číslo 3 k tomuto bodu v dotazníkovém šetření, která zjišťovala, zda byly informace poskytnuté společností o nabídce zaměstnání vyčerpávající. Kladná odpověď se objevila u všech respondentů.

Další oblastí, na kterou se nyní zaměříme, jsou výsledky dotazníkového šetření, které proběhlo letos v březnu ve společnosti Freescale a zúčastnilo se ho 30 zaměstnanců, kteří byli do společnosti nabráni za posledních 13 měsíců. Z analýzy vyplývá, že většina zaměstnanců se o nabídce zaměstnání dozvěděla z internetového portálu či od známého, který již ve společnosti pracoval. Druhou z možností může společnost Freescale vnímat jako velmi kladnou, protože pokud by byli stávající zaměstnanci ve společnosti nespokojeni, jistě by své známé o nábore neinformovali. Jak již bylo zmíněno, je práce v této společnosti spojená s jistou prestiží, což u druhé otázky potvrdili samotní respondenti. V inzerátech společnost slibuje profesionální kariéru v nadnárodní společnosti, tomu odpovídající platební podmínky a množství zaměstnaneckých benefitů. Dle druhé otázky můžeme soudit, že všechny vyjmenované možnosti respondenty dostatečně zaujaly, nejvíce potom náplň práce, možnost volné pracovní doby a právě platební podmínky. Většina respondentů nešla na přijímací pohovor zcela bez přípravy, jako nejčastější možnost uváděli zjišťování informací o společnosti na internetu či přípravu vhodných odpovědí na často kladené otázky při pohovorech. Výběrové pohovory všech respondentů byly vedeny v klidném prostředí, dva z nich pak dodali, že byla místnost příliš tmavá, což u jednoho vedlo ke

stresové situaci. Jelikož se však jedná jen o malé procento nespokojených, kdy mohlo dojít k tomu, že se v jeden den vybíralo více uchazečů na různé pozice a tudíž nebyla jiná, vhodnější, místnost pro pohovor, není na místě navrhnout společnosti doporučení v této oblasti. Šest respondentů uvedlo, že vnímali výběrový pohovor jako náročný, předpoklad, že se bude jednat o respondenty, kteří se zároveň na pohovor dopředu nijak nepřipravovali, se nepotvrdil. Při bližším zkoumání bylo však zjištěno, že takto odpověděli pouze respondenti ve věku 21 – 30 let, kteří nemusí mít moc zkušeností s pohovory a praxí, a tudíž se jim technicky zaměřené testy, které se u některých pracovních pozic používají, zdály náročné. Všechny výběrové komise ve společnosti Freescale dávají dostatek prostoru pro vlastní dotazy uchazečů a nepokládají nevhodné otázky, což stoprocentně potvrdily odpovědi u osmé a desáté otázky mého dotazníku. Komise dále „prošla“ i u deváté otázky dotazníkového šetření, kdy ji respondenti označili jako přátelskou, vnímavou, vstřícnou, připravenou a profesionální. Procento negací je zde zanedbatelné. Z vyhodnocení dotazníku plyne jediný závěr – nedostalo se nám prostoru pro návrhy a doporučení ke zlepšení.

V teoretické části diplomové práce byla zmínka o assessment centrech. Tento program má sice mnoho výhod, ale pro společnost Freescale Polovodiče ČR není tato aplikace nákladově ani časově efektivní a vyplatí se jí tedy spíše vlastní systém výběru nových zaměstnanců či k lepšímu posouzení osobnosti uchazeče přizvat psychologa jako dalšího člena výběrové komise.

## 6 Závěr

Diplomová práce je strukturována na část teoretickou, v níž byly zjišťovány, prostudovány a doplňovány potřebné znalosti a informace týkající se nákupu, výběru a hodnocení dodavatelů a získávání a výběru zaměstnanců. Rovněž jsou zde popsány teoretické poznatky metody dotazování, tyto byly nezbytné pro dílčí část této práce.

V praktické části je nejprve obsažena charakteristika společnosti Freescale Polovodiče ČR s. r. o., její historie a výhled na příští období. Poté jsem se již práce zabývá analýzou současného stavu tří vybraných vnitropodnikových činností, které byly zvoleny v souladu s aktuálními potřebami společnosti a vycházejí z teoreticko-metodologických východisek. Zdrojem informací byly převážně interní podklady, vlastní znalosti a zkušenosti, komunikace s personální manažerkou a v neposlední řadě průzkum spokojenosti zaměstnanců pomocí dotazníkového šetření.

První zkoumanou vnitropodnikovou činností byl proces řízení dodavatelského řetězce, kde je nejprve představen složitý proces navedení nového dodavatele do interního systému bez čehož prakticky nelze provést objednávku, uvedeny dva způsoby objednávání a na základě této analýzy současného stavu zjištěny nedostatky, které jsou následně vyhodnoceny. Bylo zjištěno celkem devět nedostatků, jenž by mohly být vyřešeny pomocí pěti systémových návrhů na zlepšení. Za nejzávažnější problém byla považována nepružnost, přílišná složitost a omezená kapacita v aplikaci MySupply, což může být řešeno pomocí tzv. Brokera (tj. zprostředkovatele), jenž by za úplatu obstarával drobné zboží či služby vlastním jménem. V konečném důsledku se docílí toho, že pro mnoho nákupů za nižší částky od různých dodavatelů, kteří nejsou navedeni v MySupply, je třeba pouze jednorázové navedení jediného dodavatele.

Analýza výběru a hodnocení dodavatelů byla druhou zkoumanou vnitropodnikovou činností, u které se pozornost zaměřuje především na aktuální potřebu společnosti Freescale najít vhodného dodavatele pro zajištění vybavení dvou pater nové budovy z důvodu rozšiřování naší rožnovské pobočky. Zaměřili jsme se na stávající, ale i nové potenciální dodavatele. S poptávkou bylo osloveno celkem 5 firem, z nichž se nám s odpovídající nabídkou a včas ozvaly tři. Následovalo stanovení odpovídajících kritérií pro výběr vhodného dodavatele, porovnání nabídek, portfolio

analýza, zakreslení radarového obrazce (glyfu) a Paretova diagramu. Jelikož je pro praxi velmi důležité i přiřazení vah jednotlivým kritériím byla pro tuto potřebu využita metoda pořadí. O vítězi výběrového klání však najisto rozhodla až možnost úpravy dosavadních nabídek a uvedení všech důvodů proč by se společnost Freescale měla se svou zakázkou obrátit právě na ně. Tuto příležitost dostali všichni zúčastnění dodavatelé. Vítězem se stal dodavatel D2 (na přání společnosti nejsou uvedeny názvy firem). Okrajově je pozornost zaměřena i na zlepšení celkového systému výběru a hodnocení dodavatelů ve společnosti, které vychází z analýzy současného stavu, kdy zjišťujeme, že mnoho prostoru k systematizaci tohoto procesu a analýzám nemáme. Navržena je však „karta hodnocení dodavatelů“, u kterých tato možnost existuje. Dalším zmíněným návrhem se stalo zainteresování alespoň dvou zaměstnanců společnosti (tzn. nákupčího, manažera týmu, který dané zboží či službu požaduje, popřípadě jiné oprávněné osoby), jenž by se podíleli především na výběru vhodných kritérií a jejich váhovém ohodnocení.

Společnost Freescale Polovodiče ČR s.r.o. v současné době rozšiřuje své aktivity v oblastech vývoje elektroniky a vývoje embedded S/W. Tato informace v sobě skýtá vyšší náročnost na administrativní činnosti, potřebu většího množství nakupovaného zboží a služeb, hospodárnost, která je, mimo jiné, spjata s uměním vyjednávat s dodavateli lepší podmínky a systematicky vybírat a hodnotit jednotlivé dodavatele. Z toho důvodu byly vybrány, zanalyzovány a navrženy opatření pro předchozí dvě vnitropodnikové činnosti tak, aby se docílilo jejich efektivnosti. Pokud se ale jakákoliv společnost rozšiřuje znamená to i potřebu nových výkonných zaměstnanců. I v této oblasti byla nejdříve provedena analýza současného stavu, podrobně byly popsány metody získávání zaměstnanců a zmíněny metody jejich výběru. Pro kompletaci tohoto tématu byla zvolena metoda kvantitativního výzkumu ve formě formalizovaného dotazování a hodnocena míra mobility. Do současné škály získávání zaměstnanců by bylo vhodné připojit přímé oslovení vyhlédnutého jedince, reklamní plakáty (billboardy) v místech kumulace vysokoškolských studentů a odborníků upozorňující na nová pracovní místa ve společnosti Freescale či využití služeb poradenských firem specializovaných na vyhledávání vedoucích pracovníků. V případě analýzy správnosti zadávání inzerátů na nové pracovní pozice nebylo dospěno k žádným návrhům na zlepšení, což bylo potvrzeno i respondenty v jedné z otázek dotazníkového šetření, které proběhlo letos v březnu ve společnosti Freescale a zúčastnilo se ho 30 zaměstnanců (návratnost činila 94 %), kteří byli do společnosti nabráni za posledních 13

měsíců. Z celkového výzkumu pak vyplynula velká spokojenost respondentů s výběrovou komisí i ostatními náležitostmi souvisejícími se získáváním a výběrem zaměstnanců v této společnosti. Jako poslední bylo provedeno hodnocení efektivnosti tohoto procesu. Zmíněná efektivnost se nejčastěji měří pomocí míry stability a míry fluktuace. Z vypočtené míry stability vyvstala velká stabilita stálých zaměstnanců ve společnosti Freescale, druhý ukazatel narazil na celosvětovou hospodářskou krizi, kdy byla v letech 2008 – 2009 výrazně porušena maximální hranice sedmi procent, avšak již v roce 2010 se míra fluktuace dostává do optimálního rozsahu.

**V úvodu diplomové práce byly stanoveny cíle, které byly splněny. Výsledky analýzy výběru nejvhodnějšího dodavatele pro projekt kompletního vybavení nových kanceláří již byly ve společnosti Freescale implementovány, dílčí výsledky průzkumu týkající se procesu řízení dodavatelského řetězce a návrhů a doporučení pro proces získávání a výběru zaměstnanců může společnost použít ke zefektivnění svých vnitropodnikových činností.**

## Seznam použité literatury

### Monografie a jiné tištěné zdroje

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-0.
- [3] BLÁHA, Jiří, MATEICIUC, Aleš, KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1.vyd. Brno: CP Books, 2005. 284s. ISBN: 80-251-0374-9.
- [4] DVOŘÁČEK, Jiří, KAFKA, Tomáš. *Interní audit v praxi*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a. s., 2005. 230 s. ISBN 80-251-0836-8.
- [5] DYTRT, Zdenek . *Etika v podnikatelském prostředí*. Praha: Grada Publishing, 2006. 196 s. ISBN 80-247-1589-9.
- [6] JABLONSKÝ, Josef. *Operační výzkum: Kvantitativní modely pro ekonomické rozhodování*. 1. vyd. Praha: Kamil Mařík - Professional Publishing, 2002. 323 s. ISBN 80-86419-23-1.
- [7] KAŇÁKOVÁ, Zdeňka, Bláha, Jiří, Babicová, Jana. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: Akademie Jana Amose Komenského, 2000. 205 s. ISBN 80-7048-020-3.
- [8] KOTLER, Philip. *10 smrtelných marketingových hříchů: jak je rozpoznat a nespáchat*. Přel. Jiří Adamík, Josef Malý. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 139 s. ISBN 80-247-0969-4.
- [9] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing, 1996. 192 s. ISBN 80-7169-206-9.
- [10] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2003. 248 s. ISBN 80-247-0602-4.



- [11] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4. rozš.vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [12] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
- [13] LUKOSZOVÁ, Xenie, GRASSEOVÁ, Monika, MENŠÍK, Oldřich. *Řízení nákupu*. Ostrava: Vysoká škola báňská – technická univerzita Ostrava, 1999. ISBN 80-7078-674-4.
- [14] MACHÁČKOVÁ, Zdeňka. *Projekt vytvoření systému řízení nákladů ve společnosti Freescale Polovodiče Česká republika s.r.o.* [s.l.], 2009. 107 s. Diplomová práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně.
- [15] MACUROVÁ, Pavla. *Řízení jakosti B*. 1. vyd. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2008. 168 s. ISBN 978-80-248-1720-0.
- [16] NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie*. 1. vyd. Praha: Academia, 1999. 287 s. ISBN 80-200-0690-7.
- [17] NENADÁL, Jaroslav. *Management partnerství s dodavateli: nové perspektivy firemního nakupování*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006. 323 s. ISBN 80-7261-152-6.
- [18] PERROTIN, Roger. HEUSSCHEN, Pierre. *Jak nakupovat se ziskem: příprava na jednání, vyvracení námitek, případové studie*. Přel. Dušan Šteiner. 1. vyd. Praha: Computer Press, 1999. 177 s. ISBN 80-7226-253-X.
- [19] PETRÁČKOVÁ, Věra, KRAUS, Jiří, a kol. *Akademický slovník cizích slov A-Ž*. Praha: Academia, 2000. 834 s. ISBN 80-200-0607-9.
- [20] STÝBLO, JIŘÍ. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 146 s. ISBN 80-7261-097-X.

- [21] ŠLAPOTA, Boris, GRABARCZYK, Kamil, LETÁK, Jiří. *Nákup?* Havířov - Podlesí: Question Marks, 2005. 247 s. ISBN 80-239-5365-6.
- [22] THAKUR, Dipak. *9 Reasons To Switch to a Single Supplier System*. Quality Progress, 2002, březen, s. 61-64. ISSN 0033-524X.
- [23] TOMEK, Jan, HOFMAN, Jiří. *Moderní řízení nákupu podniku*. 1. vyd. Praha: MANAGEMENT PRESS, Ringier ČR, a.s., 1999. ISBN 80-85943-73-5.
- [24] VANĚČEK, D., TOUŠEK, R., SMOLOVÁ, J.: Analýza nákupu v podnicích různých odvětví. In *Firma a konkurenční prostředí 2007*. 1. vyd. Brno: MZLU Brno, 2007. ISBN 978-80- 86633-85-5
- [25] VEBER, Jaromír. *Management kvality a environmentu: učební texty vedlejší specializace management kvality, environmentu, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci*. 1. vyd. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 2003. 157 s. ISBN 8024502895.
- [26] WÖHE, G. *Úvod do podnikového hospodářství*. Praha: C. H. BECK, 1995. 748 s. ISBN 80-7179-014-1.

### **Elektronické odkazy**

- [27] *Andra training* [online]. 2010 [cit. 2011-03-01]. Dostupné z WWW: <<http://www.andra.cz/nase-sluzby/development-assessment>>.
- [28] BUTOROVÁ, Petra; OLŠOVSKÁ, Radka. *Metody podporující výběr dodavatele v podmínkách mnohonárodních operací* [online]. [cit. 2011-02-19]. Dostupný z WWW: <<https://appl.vojenskaskola.cz/Guarantee/Pages/PDF/ShowPublikaceDPB.aspx?ID=68b2d168-25fd-419d-833f-369b005f3d6c>>.

- [29] Deloitte. Generace Y mění tvář výrobní sféry. *Marketingové noviny* [online]. 9.8. 2007, [cit. 2011-03-01]. Dostupný z WWW: <[http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE\\_ID=5392](http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=5392)>.
- [30] ERBANOVA, Iveta. *Fluktuace zaměstnanců* [online]. 9.11. 2009, [cit. 2011-03-05]. Dostupný z WWW: <<http://www.motiv8.cz/blogy-uzivatele/fluktuace-zamestnancu.html>>.
- [31] ERTL, Jan. *Fluktuace – diagnóza a léčba* [online]. 2005, [cit. 2011-03-01]. Dostupný z WWW: <[http://www.personall.cz/Fluktuace\\_I.html](http://www.personall.cz/Fluktuace_I.html)>.
- [32] Fluktuace pracovníků je v Česku vysoko nad průměrem Evropy. *Hospodářské noviny* [online]. 31. 7. 2006, [cit. 2011-03-05]. Dostupný z WWW: <[http://ekonomika.ihned.cz/2-18997170-001000\\_d-7c](http://ekonomika.ihned.cz/2-18997170-001000_d-7c)>.
- [33] MAJEROVÁ, Věra; MAJER, Emerich. *Metody a techniky sociologického výzkumu* [online]. 2010 [cit. 2011-04-01]. Dostupné z WWW: <[http://www.strediskoczuhk.cz/doc/studijni\\_texty\\_2006.pdf](http://www.strediskoczuhk.cz/doc/studijni_texty_2006.pdf)>.
- [34] VANĚČEK, Drahoš. *Logistika*. 3. přeprac. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita, 2008. 178 s. ISBN 9788073940850 dostupné na <http://www.vsmaterialy.cz/documents/38/logistika%20skripta.pdf>
- [35] *Vnitropodnikové činnosti* [online]. 2007 [cit. 2011-03-01]. Dostupné z WWW: <<http://www.accontes.cz/kontakt-na-pracovniky-firmy>>.

### **Firemní dokumenty**

- [36] Interní směrnice a jiné materiály společnosti Freescale Polovodiče ČR s. r. o.
- [37] Výroční zpráva společnosti Freescale Polovodiče ČR s. r. o.

## Seznam zkratek

aj.	a jiné
apod.	a podobně
a. s.	akciová společnost
atd.	a tak dále
atp.	a tak podobně
č.	číslo
ČR	Česká republika
FSL	Freescale
Kč	koruna česká
např.	například
OEM	Original Equipment Manufacturer
PO	Purchase Order
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
TIC	Technical Information Center
USA	United States of America (Spojené státy americké)
viz.	lze vidět

## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 29. dubna 2011

---

Petra Jurajdová

Adresa trvalého pobytu studenta:

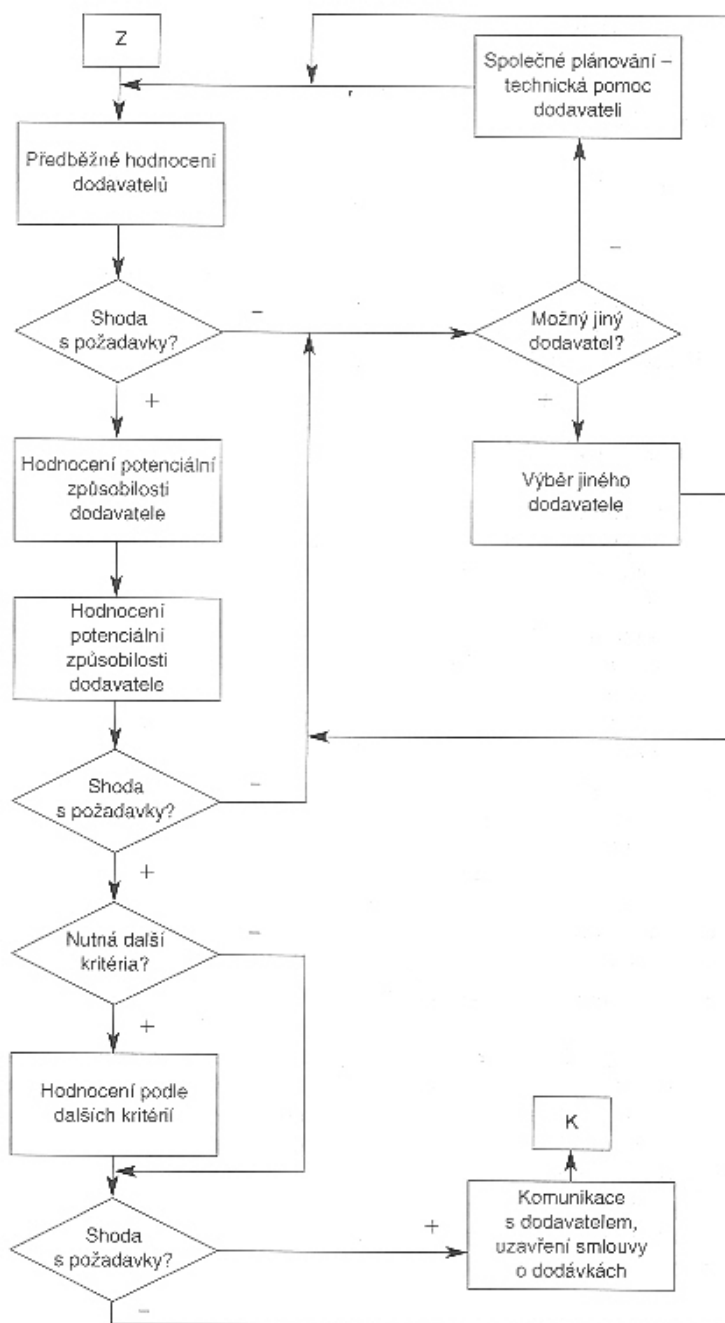
Ostravská 967

756 61 ROŽNOV POD RADHOŠTĚM

## **Přílohy**

- Příloha č. 1 Rámcový postup hodnocení a výběru dodavatelů
- Příloha č. 2 Zhodnocení kladů a záporů získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů
- Příloha č. 3 Zhodnocení kladů a záporů získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů
- Příloha č. 4 Posouzení účinnosti metod získávání zaměstnanců
- Příloha č. 5 Operating Around the World
- Příloha č. 6 Internal Worldwide Manufacturing
- Příloha č. 7 TOP 20 výrobců polovodičů
- Příloha č. 8 2009 INDUSTRY RANKING: Freescale Ranks Among the TOP 20 Global Semiconductor Companies
- Příloha č. 9 Global Relationships
- Příloha č. 10 Products
- Příloha č. 11 Vývoj počtu zaměstnanců
- Příloha č. 12 Vstupní formulář dodavatele
- Příloha č. 13 Schválená žádost o navedení dodavatele pro neoficiální objednávky
- Příloha č. 14 Ukázka oficiální objednávky
- Příloha č. 15 Redukce počtu dodavatelů pro výuku anglického jazyka ve FSL
- Příloha č. 16 Kritéria hodnocení dodavatelů
- Příloha č. 17 Vstupní údaje pro hodnocení a výběr ze tří potencionálních dodavatelů
- Příloha č. 18 Typická kancelář (varianty řešení)
- Příloha č. 19 Náhled na vybavení kancelářské budovy
- Příloha č. 20 Průběh pohovoru ve společnosti Freescale
- Příloha č. 21 Interview Template
- Příloha č. 22 Ukázka inzerátu v novinách ANNA společnosti Freescale
- Příloha č. 23 Dotazník

## Rámcový postup hodnocení a výběru dodavatelů



## Zhodnocení kladů a záporů získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů

KLADY	ZÁPORY
levnější než vnější získávání	nepředpokládají-li se úspory pracovních sil, přemístění jednoho pracovníka vede ke vzniku volného místa někde jinde na nižším stupni postupového žebříčku
vytváří předpoklady pro osobní růst	příliš mnoho důrazu se může klást na otázku „kdo je ten správný?“ místo na otázku „co je správné?“, konvenční, všestranně průměrná osobnost může prosperovat a schopný člověk, který je nekonformní, nemusí dojít uznání, může být přehlížen a odmítán; tj. existuje zde určitá „provozní slepota“
podnik zná silné a slabé stránky zaměstnance	do firmy nepronikají nové myšlenky a přístupy pracovníků přicházejících zvenku
uchazeč zná svou organizaci, proto není nutno ztrácet čas seznamováním se zvyklostmi a postupy	zvyšuje se pravděpodobnost, že vlastní zaměstnanci budou povyšováni na pozici, která však již bude nad jejich síly
lepší návratnost investic vložených do rozvoje současných zaměstnanců	soutěživost a kariérový postup mohou negativně působit na mezilidské vztahy a morálku ve firmě
kladný dopad na motivaci a morálku (jedinec si uvědomuje, že mu firma dává možnost vlastního rozvoje a postupu)	na důležitá místa se dostanou zaměstnanci pouze proto, že jsou v organizaci delší dobu, „za zásluhy“
posiluje se jistota zaměstnání pracovníků	náklady na dovzdělávání vhodného kandidáta
uvolněná místa se naplňují rychleji	v menších firmách omezený výběr potenciálních nástupců
snížení fluktuace, zachování organizační kultury a její kontinuity	přeřazování neúspěšných pracovníků na jiná místa
udržení úrovně mezd a platů	
uvolnění místa pro mladé zájemce	
průhledná personální politika	
podporuje image firmy	

Zdroj: Vlastní zpracování dle Bláhy [3], Koubka [11] a Stýbla [20].



### Zhodnocení kladů a záporů získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů

KLADY	ZÁPORY
možnost širšího výběru	časová náročnost (příprava, rozhovory atd.)
někdy rychlejší, snadnější a levnější způsob	zpravidla nákladnější než získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů (zejména náklady na získání manažerů a specialistů prostřednictvím agentur – tzv. headhunting, tj. doslova „lov hlav“, jsou vysoké)
možnost získávání nových zkušeností, názorů či poznatků	delší adaptace a zapracování nových zaměstnanců, a tím se též prodražuje (nutnost vzdělávání)
příležitost využití vědomostí a zkušeností nového zaměstnance (bez dalších výdajů na podnik)	náročnost na odborné znalosti a dovednosti personalistů a manažerů
příchozí vnímají nedostatky ve firmě	riziko přijetí méně vhodného zaměstnance
neexistují dlouholeté vazby a svazky na oddělení, což umožňuje aplikovat i nepopulární opatření	negativní vliv na vztah současných zaměstnanců k firmě, kteří se cítili kvalifikováni či oprávněni získat obsazované pracovní místo
externí uchazeči se mohou dobře znát s konkurencí a potencionálními zákazníky	požadavek vyššího platu
	stres z přechodu na nové pracoviště
	riziko zkušební doby

Zdroj: Vlastní zpracování dle Bláhy [3], Koubka [11] a Stýbla [20].

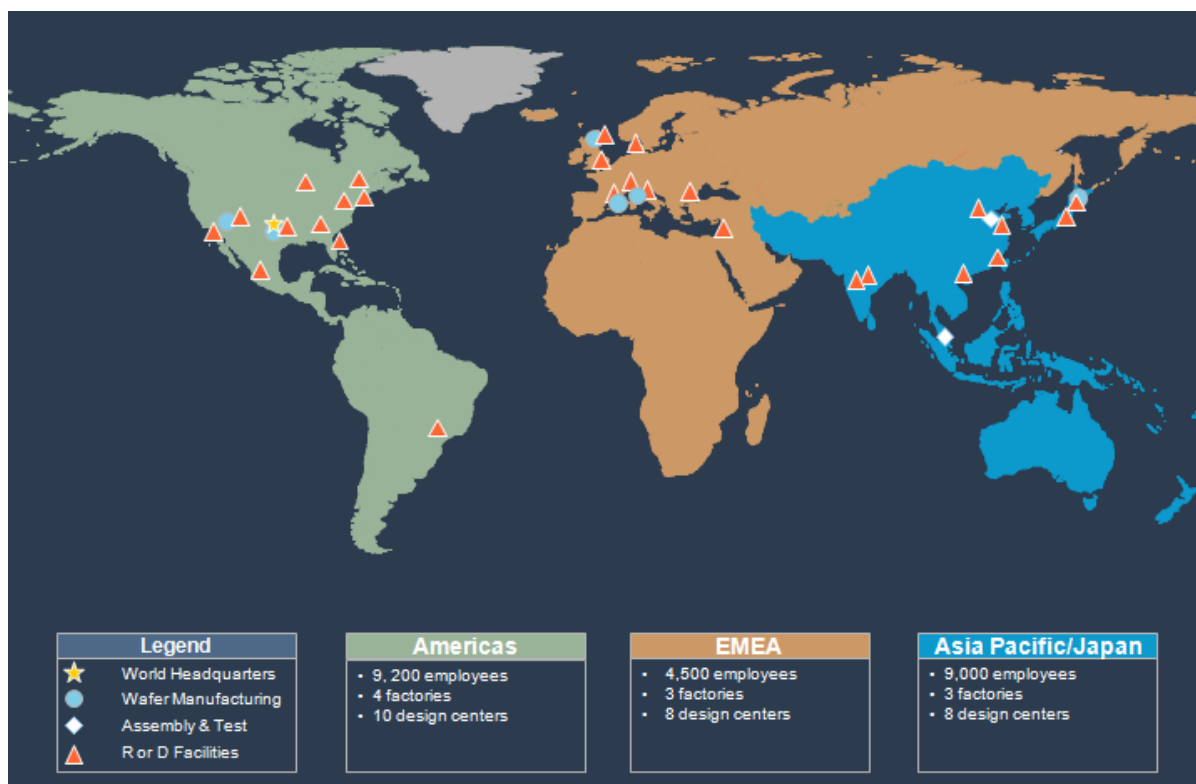
### Posouzení účinnosti metod získávání zaměstnanců

Škály kritérií	
Finanční náročnost	Časová náročnost
1) minimální náklady	1) takřka ihned
2) nízké náklady	2) ve velmi krátké době – do 3 měsíců
3) průměrné náklady	3) v poměrně krátké době – do 6 měsíců
4) finančně náročný způsob	4) v době delší než 6 měsíců
Administrativní náročnost	Efektivita z hlediska získávání uchazečů
1) nízká – do 40 %	1) nízká
2) střední – 40 až 60 %	2) střední
3) vysoká – 60 až 100 %	3) vysoká

Metody získávání zaměstnanců	Finanční náročnost	Časová náročnost	Administrativní náročnost	Efektivita
Inzerce v tisku	3	2	2	2
Inzerce na internetu	4	3	2	1
Vývěsky v podniku	1	1	1	1
Spolupráce se vzdělávacími institucemi	1	4	2	2
Spolupráce s úřadem práce	1	1-2	1	1-2
Doporučení zaměstnancem	1	1	1	1-2
Samostatné přihlašování	1	1	2	2
E-recruitment	2	2	2	2
Veletrhy pracovních příležitostí	3	3-4	2	1-2
Agentury práce	4	2	2	2
Headhunting	4	3-4	2	2
Leasing pracovníků	4	1	3	2-3
Bývalí zaměstnanci	2	2-3	1-2	2
Dny otevřených dveří ve firmě	2	2-3	1-2	2

Zdroj: Vlastní zpracování dle Bláhy [3].

## Operating Around the World



Zdroj: Interní materiály.

## Internal Worldwide Manufacturing



Zdroj: Interní materiály.

## TOP 20 výrobců polovodičů

2008 rank	2009 rank	Company name	2008 revenue	2009 revenue	Percent change
1	1	Intel	33,767	32,095	-5.0%
2	2	Samsung Electronics	16,902	17,123	1.3%
3	3	Toshiba	11,081	10,640	-4.0%
4	4	Texas Instruments	11,068	9,612	-13.2%
5	5	STMicroelectronics	10,325	8,400	-18.6%
8	6	Qualcomm	6,477	6,475	0.0%
9	7	Hynix	6,023	5,940	-1.4%
6	8	Renesas Technology	7,017	5,664	-19.3%
12	9	AMD	5,455	5,038	-7.6%
7	10	Sony	6,950	4,670	-32.8%
11	11	NEC Electronics	5,826	4,403	-24.4%
10	12	Infineon Technologies	5,954	4,340	-27.1%
14	13	Broadcom	4,643	4,198	-9.6%
16	14	Micron Technology	4,435	3,995	-9.9%
24	15	MediaTek	2,896	3,524	21.7%
19	16	Elpida Memory	3,599	3,498	-2.8%
13	17	Freescale Semiconductor	4,966	3,344	-32.7%
15	18	Panasonic Corporation	4,473	3,330	-25.6%
17	19	NXP	4,055	3,247	-19.9%
18	20	Sharp Electronics	3,607	2,886	-20.0%

Zdroj: Mediacop s. r. o. *AMD zpět v TOP 10 výrobců polovodičů* [online]. 2009 [cit. 2011-03-04]. PC Tuning. Dostupné z WWW:

<[http://pctuning.tyden.cz/index.php?option=com\\_content&view=article&id=15661&catid=1&Itemid=57](http://pctuning.tyden.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=15661&catid=1&Itemid=57)>.

**2009 INDUSTRY RANKING:**  
**Freescale Ranks Among the TOP 20 Global Semiconductor Companies**

2009 Top Worldwide Semiconductor Suppliers						
Rank	Company	Market Share		Rank	Company	Market Share
1		14.1%		11		1.9%
2		7.6%		12		1.9%
3		4.5%		13		1.9%
4		4.2%		14		1.9%
5		3.7%		15		1.7%
6		2.8%		16		1.5%
7		2.7%		17		1.5%
8		2.3%		18		1.4%
9		2.2%		19		1.4%
10		1.9%		20		1.3%

Zdroj: Interní materiály.

## Global Relationships



Zdroj: Interní materiály.

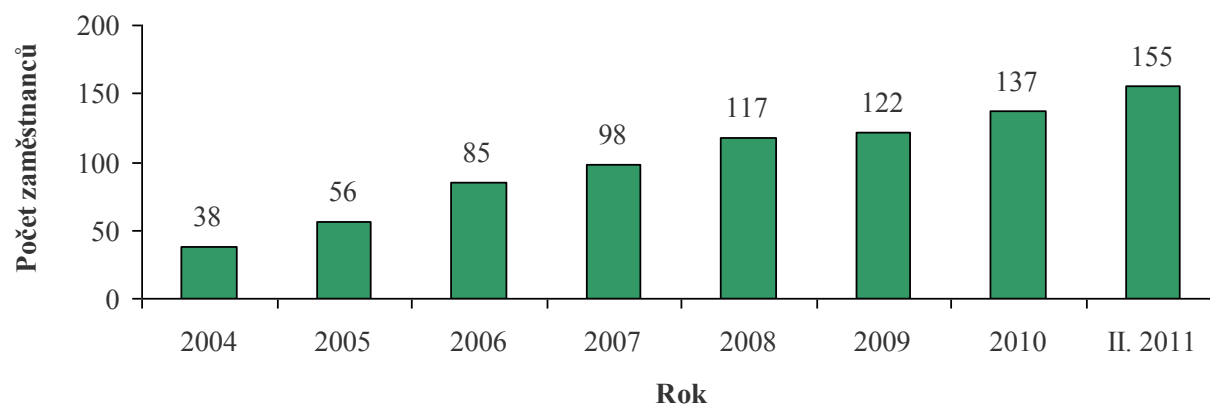
## Products



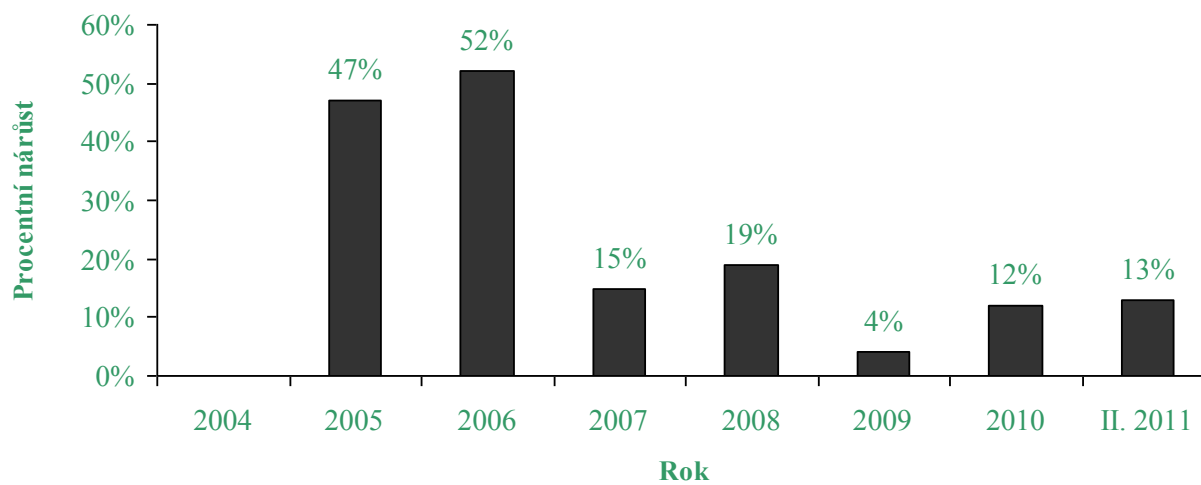
Zdroj: Interní materiály.



Vývoj počtu zaměstnanců



Meziroční nárůst zaměstnanců v procentech



Zdroj: Vlastní zpracování.

## Vstupní formulář dodavatele



### Welcome to Freescale Semiconductor

Obdrželi jsme žádost z oddělení Zásobování, abychom zahrnuli vaši firmu do seznamu dodavatelů Freescale Semiconductor.

We have a request from our Supply Management Group to add your company as a vendor to Freescale Semiconductor.

Potřebujeme k tomu od vás získat jisté specifické údaje.

Very specific data is required to complete this setup.

**Tyto údaje nám můžete poskytnout ve zcela volném formátu na papíře s firemní hlavičkou a nebo, pro usnadnění můžete vyplnit přiložený formulář, který laskavě zašlete na následující emailové adresy: [pavlina.strnadlova@freescale.com](mailto:pavlina.strnadlova@freescale.com) nebo [petra.jurajdova@freescale.com](mailto:petra.jurajdova@freescale.com)**

Please feel free to submit the data in your own format (on letter headed paper), or for your convenience, complete the form below and return by email [pavlina.strnadlova@freescale.com](mailto:pavlina.strnadlova@freescale.com) or [petra.jurajdova@freescale.com](mailto:petra.jurajdova@freescale.com)

**Vámi poskytnuté informace budou uloženy v databázi dodavatelů firmy Freescale. Neúplná data nebudou, bohužel, akceptována.**

All data is required to load your company to Freescale's vendor database. Incomplete data cannot be loaded.

**DETAILY O DODAVATELI: (adresa na kterou bude Freescale posílat objednávky)**

**PURCHASING SITE DETAILS: (address where Freescale will send Purchase Orders)**

**Dodavatelovo jméno:**

Purchasing Site Name:

**Adresa:**

Address:

**Město:**

City:

**Kraj:**

Region:

**PSČ :**

Postal Code:

**Země:**

Country:

**Měna:**

P.O. Currency:

**Kontaktní osoba:**

Contact Name (Sales person):

**Email:**

**Telephone:**

**Fax:**

**DETAILY O ÚHRADĚ (adresa na kterou bude Freescale posílat informace o platbě)**  
**REMITTANCE SITE DETAILS (address where Freescale will send payment information)**

**Jméno:**

Remittance Site Name:

**Adresa:**

Address:

**Město:**

City:

**Kraj:**

Region:

**PSČ:**

Postal Code:

**Země:**

Country:

**Měna:**

P.O. Currency:

**Kontaktní osoba:**

Contact Name (Remit information):

**Email: (Preferovaný způsob pro informování o platbě)**

Email: (preferred option for remit advice):

**Telephone:**

**Fax:**

**PODÁVÁNÍ OBJEDNÁVEK**  
**PO SUBMISSION**

**Freescale Semiconductor dává přednost následujícím způsobům podávání objednávek a oznámení o platbách:**  
**Email (preferovaný způsob) a nebo Faxem.**

Freescale Semiconductor's preferred communication method for purchase orders and remit advice will be: Email (preferred option) or fax.

**Požadavky pro používání emailových adres jsou následující:**

The requirements for submitting email addresses are as follows:

- **Doporučujeme nepoužívat veřejných emailových adres. Veřejná emailová adresa je taková, která není vlastněna dodavatelem a nebo s ním spojenou firmou (např. America on Line, Hotmail, Yahoo, atd.). Freescale totiž může ve spojení s korespondencí týkající se objednávek nebo plateb posílat na vámi poskytnuté emailové adresy informace, které jsou považovány za důvěrné nebo na které se vztahují vlastnická práva**
- *We advise against using a public domain for email addresses. A public domain is defined as any email service not owned by the vendor, or an associated company, (i.e., America On Line, Hotmail, Yahoo, etc.). Freescale Semiconductor may be sending information considered confidential/proprietary via the email address you provide for the purpose of PO submission, Remittance advice, or correspondence.*
- **Důrazně doporučujeme nepoužívat osobní emailové účty. Emailové účty by měly patřit oddělení nebo skupině, (např. Obchodní oddělení, Pohledávky, atd.)**
- *We strongly advise against using Personal email accounts. Email accounts should belong to a department or group, (i.e., Sales Department, Accounts Receivables, etc.)*
- **Jako ve všem, Freescale objednávky, oznámení o platbách, korespondence apod. jsou vždy určeny výhradně pro použití příjemcem.**
- *As always, Freescale's purchase orders, remit advice, and communications are intended for the sole audience of the recipient.*

**Laskavě si zvolte jednu z možností pro příjem objednávek:**

Please select one OPTION for RECEIVING PURCHASE ORDERS:

**EMAIL ADRESA:**

**ČÍSLO FAXU:**

**POVINNÉ ÚDAJE:**  
**REQUIRED DATA:**

**DPH číslo:**

VAT Number:

*Dodavatelé registrovaní v Evropské Unii (Vendors registered in European Union)*

**SIRET číslo:**

SIRET Number :

*Dodavatelé registrovaní ve Francii (Vendors registered in France)*

**TVA číslo:**

TVA Number:

**NYSE kód cenných papírů** (jenom v případě že existuje):

NYSE Stock Ticker symbol (Required, if available):

**BANKOVNÍ SPOJENÍ:**  
**BANKING DATA:**

**Freescall provádí veškeré úhrady pomocí elektronického převodu. Abychom takové platby mohli provést, potřebujeme následující informace:**

We require vendor payment to be made via Electronic Funds Transfer. In order to make payments we require the following information :

**Jméno banky:**

Bank Name:

**Adresa banky:**

Address:

**Město:**

City:

**Kraj:**

Region:

**Země:**

Country:

**Bankovní klíč:**

Bank Key:

**Swift kód:**

Swift code:

**Číslo účtu:**

Account Number:

**IBAN:**

**Poznámka: Standardní platební podmínky firmy Freescale jsou 60 dní celosvětově.**

Please note that our standard terms of payment are Net 60

**NEPOVINNÉ ÚDAJE:**  
**OPTIONAL DATA:**

TYPE OF BUSINESS	
<input type="checkbox"/>	Service
<input type="checkbox"/>	Contractor
<input type="checkbox"/>	Manufacturer
<input type="checkbox"/>	Distributor

TYPE OF INDUSTRY	
<input type="checkbox"/>	Service
<input type="checkbox"/>	Tangible Capital
<input type="checkbox"/>	Tangible Non-capital

TYPE OF OWNERSHIP	
<input type="checkbox"/>	Corporation
<input type="checkbox"/>	Partnership
<input type="checkbox"/>	Sole Proprietor
<input type="checkbox"/>	Estate / Trust

COMPANY SIZE	
<input type="checkbox"/>	Large
<input type="checkbox"/>	Medium
<input type="checkbox"/>	Small

Zdroj: Interní materiály.

## Schválená žádost o navedení dodavatele pro neoficiální objednávky

Request Processed

## New Supplier Creation Form (Non-P.O. Vendor)

No Request 9485

Company Name: MOVIBIO s.r.o. Urgent Request : No  
 Supplier Contact Address: Zahradni 132  
 City / State / Region: Bochor Postal Code: 751 08  
 Country: Czech Rep. Supplier country: Czech Rep.  
 Contact Name: Ondrej Nezhyba  
 Contact Email: nezhyba@movibio.cz  
 Contact Phone: +420 605 246 774 Contact Fax:  
 Requester Location: Czech Republic (9050)

Requester Purchasing Org.: P104  
 Additional loc. 1: - Additional loc. 2: -  
 Supplier Extension: No Existing Supplier Code:  
 Estimated Purchase: 2kUSD Payment Term : 15 Net  
 Commodity Group: Site Services  
 Currency: - Currency (if Not Listed): CZK  
 EHS Hazardous Material: No EHS On Site employee: No  
 The vendor provide analysis or calibration services?: No

Requisitioner comments: we need to process the invoice  
 office support of security system  
 Justification for request: 5.Replace current vendor  
 justification details: when we will finish contract in FSL system we will use them behalf of the vendor Digitus  
 Vendor Package: [Get File](#)  
 Additional vendor info:  
 ERS Vendor : No  
 SAP buypoint Code : 2008750000 SAP Paypoint Code : 2008750500  
 EMEA  
 Done  
 Approval Comments : Ada Chen  
 Please use 2008750500 to finish the payment, payment term is Z025

Log :

Requisitioner : Ludmila Bojdova-RG006C(rg006c), - Initiated on 2010-12-01 04:02  
 AP Manager : Yulong Hu(B08789), - Approved on 2010-12-01 06:41  
 Local Vendor Master : Pavlina Strnadlova(B27111),Hana Hegerova(B17519),Zdenka Pokorna(RB866C),Ada Chen(RF905C), - Approved on 2010-12-01  
 EHS : (), - Skipped  
 Supplier QA : (), - Skipped  
 Finance Controller : Ronald Caldwell(tt420), - Approve Payment Term on 2010-12-01 07:16  
 Vendor Master : Ada Chen(RF905C), - Approved on 2010-12-01 17:48  
 Finance : EMEA(VBK002), - Completed on 2010-12-01 19:19  
 Vendor master FC Notification : -(f). - Notified

Zdroj: Interní materiály.

## Ukázka oficiální objednávky



**Bill To:**  
Freescale Polovodice Ceska Republika sro  
1.maje 1009,  
756 61 Roznov p.R.,  
Czech Rep.  
CZ27116051

**Vendor Address**

CEMEBO S.R.O.  
PORICI 2396/42  
678 01 BLANSKO

**Ship To:**

Freescale Polovodice Ceska Republika s.r.  
1.maje 1009  
756 61 Roznov p. Radhostem

**Purchase Order**

**PO number** 1100033468  
**Date** 06.02.2011  
**Vendor No.** 2007847000  
**Currency** CZK  
**Payment Terms** Within 60 days Due net  
**Buyer/Tel#** Christina Tao / 862285686160  
**Buyer's email** RG876C@freescale.com  
**Delivery Date** 31.12.2011  
**Incoterms** EXWDESTINATION  
**Vendor Fax No.:** 516777125

All invoices and inquiries must include the Freescale purchase order number.

Item	Material/Description	Quantity	UM	Net Price	Net Amount
0010	<p><i>Freescale contact info: Jurajdova Petra (B16293@freescale.com)</i></p> <p><b>Open PO 2011</b> <u>Non-taxable item</u> Requisition #: 4000238777</p> <p>Suppliers must comply with the Freescale Supplier Requirements as defined in procedure 12MQS00222A - Freescale Supplier Requirements Overview. For a copy of the procedure, please contact the buyer listed above on the PO. Recipient: Jurajdova, Petra email: B16293@freescale.com Phone: +420571665334 *****</p> <p><i>Otevrena objednavka pro rok 2011, jedna se pouze o odhad nakladu.</i> <i>Uvadejte, prosim, cislo nasi objednavky na faktury.</i> *****</p>	50.000	PC	1,00	50.000,00
0020	<p><b>Open PO 2011</b> <u>Non-taxable item</u> Requisition #: 4000238777</p> <p>Suppliers must comply with the Freescale Supplier Requirements as defined in procedure 12MQS00222A - Freescale Supplier Requirements Overview. For a copy of the procedure, please contact the buyer listed above on the PO. Recipient: Jurajdova, Petra email: B16293@freescale.com Phone: +420571665334</p>	10.000	PC	1,00	10.000,00

UNLESS FREESCALE AND SELLER HAVE ENTERED INTO A SIGNED CONTRACT EXPRESSLY GOVERNING THIS PURCHASE ORDER, SELLER'S COMMENCEMENT OF THE SERVICES OR SHIPMENT OF THE GOODS, WHICHEVER OCCURS FIRST, CONSTITUTES ACCEPTANCE OF THIS PURCHASE ORDER AND FREESCALE'S STANDARD TERMS AND CONDITIONS OF PROCUREMENT. A COPY OF THOSE TERMS AND CONDITIONS MAY BE OBTAINED BY CONTACTING THE "BUYER" IDENTIFIED ON THIS PURCHASE ORDER, OR ACCESSED FROM THE FOLLOWING WEBSITE:

En: [http://www.freescale.com/files/disclaimer/FSTCCZECH\\_EN.pdf](http://www.freescale.com/files/disclaimer/FSTCCZECH_EN.pdf)

CS: [http://www.freescale.com/files/disclaimer/FSTCCZECH\\_CS.pdf](http://www.freescale.com/files/disclaimer/FSTCCZECH_CS.pdf)

PLEASE REVIEW FREESCALE'S CODE OF BUSINESS CONDUCT & ETHICS TO UNDERSTAND FREESCALE'S EXPECTATIONS FOR BOTH PERFORMANCE AND ETHICAL BEHAVIORS FROM OUR SUPPLIERS. ([www.freescale.com/files/vendor/FSL\\_SUPPLIER\\_EXPECTATIONS.pdf](http://www.freescale.com/files/vendor/FSL_SUPPLIER_EXPECTATIONS.pdf))

Zdroj: Interní materiály.

## Redukce počtu dodavatelů pro výuku anglického jazyka ve FSL

KLADNĚ PŮSOBÍCÍ SÍLY	BRZDÍCÍ SÍLY (PŘEKÁŽKY)
Méně faktur pro zpracování (50)	Pocit sebeuspokojení dodavatele (5)
Uvolnění kapacity v evidenci dodavatelů v aplikaci MySupply (37)	Menší ochota dodavatele ke zlepšování (34)
Zjednodušená komunikace a s tím související nižší administrativní náklady (49)	Vyšší nároky na procesy hodnocení a výběru dodavatelů (v případě, že se kvalita výuky zhorší) (36)
Lepší možnost motivování dodavatele (35)	Prostředí slabší konkurence (34)
Nutnost vytvoření pouze jedné (např. otevřené) objednávky pro danou entitu (28)	Riziko narušení plynulosti výuky (25)
Větší vyjednávací síla (např. při speciálních víkendových kurzech) (51)	Dodavatel může zvýšit ceny (v době než bude vyjednáváním donucen k opětovnému snížení cen) (40)
Efektivnější výuka (přiřazení zaměstnanců do skupin dle výsledků jednotných vstupních testů) (62)	Riziko nespokojenosti zaměstnanců (skupiny si nebudou moci vybrat „svého“ lektora, v důsledku rozřazení dle znalostí nebudou v týmech tak, jak jsou zvyklí) (30)
Jednodušší organizace co se týče rezervací místností či občasné výměně lektorů mezi skupinami (konverzace x gramatika) (38)	
Nižší cena (souvisí např. s množstevní slevou) (61)	
<b>Celkem 413</b>	<b>Celkem 204</b>

Zdroj: Vlastní zpracování.

### Kritéria hodnocení dodavatelů

Název projektu	<b>Energoaqua 5+6 NP</b>
Termín předání kompletní zakázky (včetně montáže)	<b>1.6. 2011</b>

#### 1. kritérium – přímý výrobce/zprostředkovatel

Jsem (vyznačte jednu z možností):	a) přímým výrobcem nábytku b) zprostředkovatelem prodeje nábytku
-----------------------------------	---

#### 2. kritérium – platební podmínky

Jaká je lhůta splatnosti Vašich faktur ve dnech?	
--	--

#### 3. kritérium – jakost

Zde uveďte druh certifikace, popř. Vaše reference a jiné informace potvrzující jakost Vašich produktů.	
--	--

#### 4. kritérium – doprovodné služby

Jaké nadstandardní služby poskytujete oproti Vaším konkurentům (konkrétně uveďte příklad)?	
--	--

#### 5. kritérium – celková cena projektu

Jaká bude celková cena projektu (bez slevy)?	<b>Cena nábytku:</b>
	<b>Cena montáže (+- 5 %):</b>
Jak velkou slevu v % jste ochotni poskytnout pro náš plánovaný projekt?	

#### 6. kritérium – image dodavatele

Nevyplňujte, hodnotí zadavatel projektu.	
--	--

Zdroj: Vlastní zpracování.



## Vstupní údaje pro hodnocení a výběr ze tří potenciálních dodavatelů

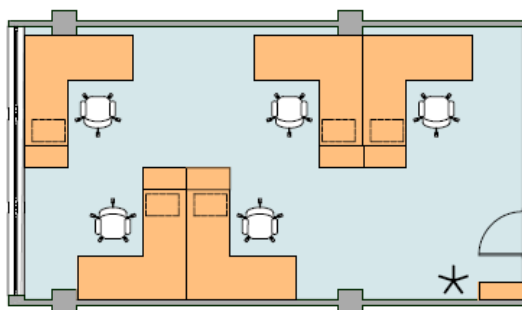
Kritérium	D1	D2	D3	Optimum
<b>Přímý výrobce<sup>9</sup>/ zprostředkovatel</b>	zprostředkovatel	přímý výrobce	přímý výrobce	přímý výrobce
<b>Dosavadní zkušenosti s dodavatelem (typ)</b>	komunikace s dodavatelem bývá občas problematická v tom smyslu, že dle našeho názoru si neumí efektivně zorganizovat svou práci a předat informace svým podřízeným; navzdory tomu, že je to pouze zprostředkovatel jsou jeho cenové nabídky příznivé	dodavatel je spolehlivý a vždy nabízí variantní řešení projektů, disponuje kvalitním týmem lidí i odborníky v technické oblasti a designu	po technické stránce dodavatel vyniká, zcela mu však chybí základní manažerské a obchodní zkušenosti	velmi dobré
<b>Platební podmínky<sup>10</sup></b>	30 dnů	30 dnů	30 dnů	60 dnů
<b>Jakost<sup>11</sup> (typ)</b>	materiál od českého certifikovaného výrobce, dodavatel uvedl mnoho referencí různého typu, na trhu již 17 let, možnost atypického nábytku, plný servis	dlouhodobé zkušenosti s dodáváním nábytku podobného charakteru a rozsahu, který obsahuje naše zakázka, dodavatel uvedl tomu odpovídající reference, které po ověření byly velmi kladné	dodavatel uvedl pouze pár referencí, které jsou kladné	přesahuje minimální požadavky
<b>Doprovodné služby (typ)</b>	místní firma řešící požadavky obratem, v případě reklamace nabízí odvoz zboží, jeho opravu a doručení v krátkém termínu zpět zákazníkovi	výroba nábytku na technologicky vyspělé úrovni, dodavatel poskytuje komplexní služby – tj. zaměření, zpracování návrhu architektem na základě konzultace se z-kem, vlastní realizaci zakázky a její montáž; dodržení termínu dodávky, mnoho zkušeností s organizací práce, v ceně zakázky i konzultace s technikem výroby	zakázková výroba nábytku, na přání zákazníka jsou schopni vyrobit netypizované rozměry bez přehnaného navýšení ceny; nečekané problémy jsou schopni řešit bezprostředně také díky tomu, že je jejich společnost v místě našeho projektu	dodavatel poskytuje kvalitní doprovodné služby na profesionální úrovni
<b>Image dodavatele (typ)</b>	dodavatel příliš spoléhá na dosavadní dlouhodobé vztahy s naší firmou a z toho důvodu nejevil přílišný zájem o komunikaci – bral to spíše jako jistou záležitost, avšak nabídku poslal včas a s odpovídající cenou	velmi příjemné vystupování, dodavatel působí profesionálně, ihned po přijetí poptávky nás kontaktoval a domluvil se s námi na schůzce přímo v prostorách plánované zakázky; jako jediný nabídl více variant řešení kanceláří	po technické stránce jevil dodavatel zájem, během zpracovávání nabídky ochotně komunikoval, jeho administrativní stránka projektu je však na nižší úrovni	výborná
<b>Nabídnutá cena dodávky</b>	1 844 813 Kč	1 867 102 Kč	1 836 020 Kč	2 000 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování.

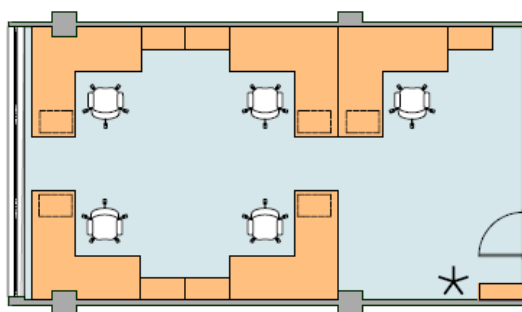
<sup>9</sup> Výhoda přímé výroby u dodavatele znamená výrobní cenu kancelářského nábytku.<sup>10</sup> Globální splatnost je 60 dní, je však možné dojednat výjimku.<sup>11</sup> Všechny analyzované firmy působí na trhu minimálně 10 let.

## Typická kancelář (varianty řešení)

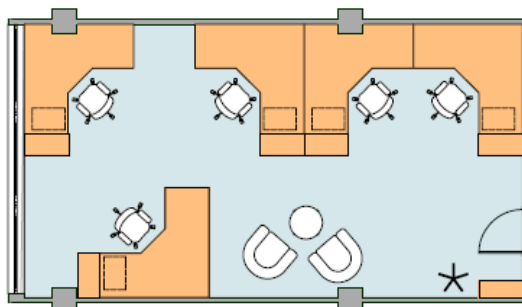
varianta 1.



varianta 2.



varianta 3.



### vybavení pracoviště :

- pracovní stůl rohový / variantně se zkoseným vnitřním rohem / LTD olše podunajská rozm. 200/200 cm š. desky 80cm
- zásuvkový kontejner / centrální zámek, 5x zásuvka 1 x organizér, zesílená horní deska rozm. 40/60/60
- skříň s posuvnými dvířky / uzamykatelná / rozm. 80/40/75 cm

### vybavení kanceláře :

- skříň + nástavec / dvoukřídla uzamykatelná / LTD olše podunajská rozm. 39/80/200+80 nástavec
- věšák SILVER DUO

### pozn.

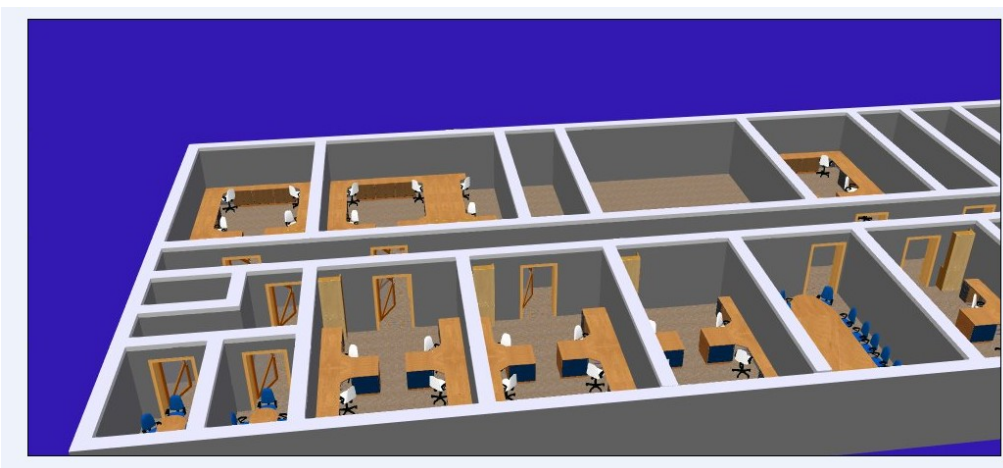
- doporučeno osadit zástěny mezi pracoviště, dle aktuálních požadavků lze provést kabelové mosty pod stoly a případné průchodky kabelů.
- nosné pilíře lze případně zařezat do stolových desek pro lepší využití prostoru

## Náhled na vybavení kancelářské budovy

### 5. podlaží



### 6. podlaží



Zdroj: Interní materiály (nabídka dodavatele).

## Průběh pohovoru ve společnosti Freescale

Část	Náplň	Doporučený čas v minutách
1. Úvodní část	Zahájení výběrového pohovoru probíhá v kanceláři personalistky. Každý z kandidátů je nejdříve vyzván k tomu, aby se představil. Tyto základní informace se týkají vzdělání a dosavadní praxe. Personalistka, která si již jistě stačila utvořit základní představu o kandidátovi, se dále zajímá o povědomí uchazeče o naší společnosti a důvod zájmu o dané pracovní místo.	5 - 10
2. Informace o firmě a pracovním místě	Personalistka představí kandidátovi společnost, sdělí mu její působení, škálu benefitů, které společnost nabízí všem zaměstnancům bez rozdílu, zmiňuje se také o náplni práce na danou pracovní pozici (podrobněji se o náplni práce dozvídá uchazeč z úst konkrétního manažera týmu). Dále rozhovor směřuje k doporučeným otázkám personalisty, které můžeme nalézt v násl. příloze.	10 - 15
3. Dosavadní zkušenosti kandidáta	Třetí část pohovoru již probíhá v místnosti, kde je připravena komise. Ta s uchazečem začíná vést debatu o minulých zkušenostech v zaměstnání, jeho praxi, postojích k týmové práci apod. Stejně jako předtím personalistka si i komise průběžně vytváří hodnocení daného kandidáta v jednotlivých kategoriích pomocí známek (viz. následující příloha).	10 - 15
4. Testy	Nyní přichází čas na krátký rozhovor v anglickém, popř. jiném cizím jazyce, který daná funkce vyžaduje. Téma této konverzace vyplývá z konkrétní situace. Pokud se jedná o technickou pozici je vždy pro kandidáta připraven příslušný test jeho znalostí (např. programátorský test).	10 – 15
5. Vlastní hodnocení kandidáta	Nyní se od kandidáta očekává, že bude schopen podat komisi ucelený výklad o jeho pracovních cílech, silných a slabých stránkách a představách o svém osobním rozvoji.	5 – 10
6. Prostor k otázkám	Kandidátovi je dána možnost se na cokoli nejasného či nevyřčeného zeptat. Mezi nejčastější dotazy patří: „Jak funguje ve společnosti možnost home office?“, „Jak vypadá běžný pracovní týden?“, „Co vše tato pozice obnáší?“	5
7. Shrnutí a závěr	Komise se vyjadřuje k celkovému dojmu uchazeče a sděluje kdy a jakou formou bude informován o výsledku pohovoru.	5

Zdroj: Vlastní zpracování.

## Interview Template

<b>INSTRUCTIONS:</b>	<b>Step 1)</b> The recruiter should populate the name of each candidate being interviewed in the columns at the top and provide the spreadsheet to the hiring site manager.
	<b>Step 2)</b> Hiring site manager should enter the name the interviewer next to the questions he/she expects that interviewer to cover in the mtgs prior to distributing the spreadsheet to the interviewers.
	<b>Step 3)</b> Each interviewer should rate the response to each questions real time as they are being asked. Please use a scale of 0-5. 0 = Very , very poor or no answer and up to 5 = outstanding, superb answer; If you do not ask question, please enter an NA. Please track all of your candidate ratings on one spreadsheet.
	<b>Step 4)</b> Interviewer submit to fully completed spreadsheet to the site manager upon the completion of all interviews.
	<b>Note to interviewers:</b> Other than the ratings, you should keep what ever notes you need to recall the interview and why you rated the way you did on a separate sheet of paper.

<b>Interviewer Name</b>	<b>CHARTS THE COURSE - Cares about customers and makes smart decisions</b>
	Can you give me an ex of a time that you had to be very creative in trying to uncover what a customer needs were and how to meet those needs.
	You are faced with a very complicated customer problem. What do you do to address the concern?
	Have you ever had a situation where the people around you were highly emotional due to a problem or stressful situation? If so, describe how and what you did to resolve the situation.
	Tell me of a time you did not respond urgently enough to a customer concern. What happened? What did you learn from the experience?
	ROLE PLAY: A customer calls you and is line down. He tells you that it is costing his company \$10K an hour. What do you do? How do you respond?
	NOT A QUESTION: Interviewer recommendation for hire or not? Yes or No
<b>Interviewer Name</b>	<b>BRINGS OTHERS ALONG - Shows passion and collaborates well</b>
	Tell me how you see yourself building a positive network within the broader FSL.
	Give me an example of a time that you uncovered a problem with a customer. What did you do? (First ask this, then only if the candidate does not mention it ask what solutions they raised for the problem.)
	You have a peer that is not responding to your request for information in a timely fashion. How do you handle it? REVERSE THIS QUESTION: You are unable to respond to a peers request for information in the timeframe requested. What do you do? Give me an example.
	Evaluate overall ability to respond and communicate during the interview.
	NOT A QUESTION: Interviewer recommendation for hire or not? Yes or No

<b>Interviewer</b>	<b>GETS IT DONE - Holds self accountable, adapts readily with a sense of urgency and shows agility</b>
	You are working on a major customer issue, that is normally outside of your responsibility and is very stressful. You've spent the majority of the last 2 wks working on the project. And all of a sudden, the customer changes their mind and wants to go a different direction on the project but with the same deadline. What do you do?
	How do you hold yourself accountable for achieving your goals?
	How do you handle a variety of issues or customer demands coming at you at one time?
	NOT A QUESTION: Interviewer recommendation for hire or not? Yes or No
<b>Interviewer</b>	<b>DOES IT RIGHT - Strives for excellence and acts with integrity</b>
	Give me an example of a tool, process or situation that you were able to improve at one of your previous employers.
	What was your biggest mistake at work and how did you handle it?
	You see someone not following a defined process. What do you do?
	NOT A QUESTION: Interviewer recommendation for hire or not? Yes or No
<b>Interviewer Names</b>	<b>General Questions (Do not rate these 0-5; instead include brief response); These may be asked in advance of the interview or as follow up.</b>
	Why do you want to work for FSL?
	How would your co-workers describe you?
	Are you currently employed? If yes, where? And Why would you leave?
	What is your current salary/compensation package?
	How many years of experience do you have directly supporting/working with customers? 0, Less than 1 yr, 1-3 yrs, 3-5 yrs, 5-8 yrs, grter than 8 yrs; describe it.
	How many years of experience do you in the Semiconductor industry? 0, Less than 1 yr, 1-3 yrs, 3-5 yrs, 5-8 yrs, grter than 8 yrs
	What is your highest level of completed education? High School/Secondary, Associates, Bachelors, Masters, Doctorate, Post Doctorate
	Are you able to start work on June 13 and work throughout the training/transition period (3 mos)? Yes or No
	What kind of inventory production systems (ERP) have you worked with ?
<b>Interviewer Name</b>	<b>Other Questions you asked:</b>

Zdroj: Interní materiály.

Ukázka inzerátu v novinách ANNA společnosti Freescale



**Freescale Semiconductor Czech Republic**  
Rožnov pod Radhoštěm  
is currently seeking 1 candidate for the position of

## CUSTOMER SERVICE SPECIALIST

**MAIN DUTIES**  
Drives forecast accuracy, communicates billings, delinquencies and mismatches to targets, achieves Service Program performance and compliance working with Order Management Team, owns supply escalations, addresses customer scorecards, recommends service options based on company's strategy, owns customer communication of supply and service performance, represents the Supply Chain Operations in customer meetings.

**POSITION REQUIREMENTS**

- Business, Supply Chain Management, or Logistics experience is an advantage
- Fluent English written and spoken, German / French is a plus
- Flexibility to travel
- Strong communication / presentation / analytical skills
- Team spirit
- Customer Focus

Successful candidates will be offered a professional career in a great team and multinational company. Competitive salary & valuable benefits including HOUSING/COMMUTING BONUSES are part of the offer.

CV submission / Open positions overview: [www.freescale.cz/careers](http://www.freescale.cz/careers)  
Contact: [jana.martinakova@freescale.com](mailto:jana.martinakova@freescale.com) ☎ +420 571 665 170

Zdroj: Interní materiály.

## **Dotazník**

Vážení spolupracovníci,

obracím se na vás s žádostí o vyplnění dotazníku, který bude sloužit pouze pro mou diplomovou práci na téma „Efektivnost vnitropodnikových činností“. Budou mě zajímat vaše názory a spokojenost v oblasti získávání a výběru zaměstnanců v naší společnosti. Dotazník je anonymní a obsahuje pouze 13 otázek. Vyplněné dotazníky, prosím, posílejte zpět e-mailem nebo vytiskněte a dejte do mého poštovního boxu či kanceláře č. 214.

Děkuji všem a přeji hezký den,

Petra Jurajdová

### **Získávání a výběr zaměstnanců ve společnosti Freescale Polovodiče s. r. o.**

Odpovědi, prosím, označte jinou barvou než zelenou:

**1) Jak jste se dozvěděl/a o nabídce zaměstnání?**

- ☐ Z inzerátu v tisku
- ☐ Z internetového portálu
- ☐ Z úřadu práce
- ☐ Od známého, který již byl zaměstnancem
- ☐ Na veletrhu pracovních příležitostí
- ☐ Jiná možnost – napište:

**2) Co Vás zaujalo na této pracovní pozici? (můžete vybrat více možností)**

- ☐ Platební podmínky
- ☐ Prestiž pracovního místa
- ☐ Náplň práce
- ☐ Vzdálenost od místa bydliště
- ☐ Zaměstnanecké výhody
- ☐ Možnost volné pracovní doby
- ☐ Potřeba být zaměstnán

**3) Byly informace poskytnuté společností o nabídce zaměstnání vyčerpávající?**

- ☐ Ano
- ☐ Ne, některé potřebné údaje chyběly (uveďte konkrétní příklad)

**4) Provedl/a jste si přípravu na výběrové řízení? (můžete vybrat více možností)**

- ☐ Ano, zjišťoval/a jsem si informace o společnosti na internetu
- ☐ Ano, zjišťoval/a jsem si informace od zaměstnanců společnosti
- ☐ Ano, připravoval/a jsem si vhodné odpovědi na často kladené otázky při pohovorech
- ☐ Ne, nijak jsem se nepřipravoval/a
- ☐ Jiná možnost – napište:



**5) V jakých podmínkách byl veden výběrový rozhovor? (můžete vybrat více možností)**

- ☐ Klidné prostředí (pohovor nebyl nijak rušen)
- ☐ Nepříjemné okolní podmínky (tmavá místnost, zima, žár slunce)
- ☐ Neustálé vyrušování (zvonil telefon, nedostatečné soukromí)

**6) Byl výběrový rozhovor stresující?**

- ☐ Ano
- ☐ Ne

**7) Byl výběrový rozhovor náročný?**

- ☐ Ano
- ☐ Ne

**8) Měl/a jste během rozhovoru dostatek prostoru pro vlastní otázky?**

- ☐ Ano
- ☐ Ne

**9) Jak na Vás působili členové výběrové komise? (můžete vybrat více možností)**

- ☐ Komise zapůsobila profesionálním dojmem
- ☐ Komise působila vnímavým a vstřícným dojmem
- ☐ V průběhu rozhovoru docházelo k časovým prodlevám
- ☐ Diskutovaná témata se během pohovoru chaoticky střídala
- ☐ Dle mého názoru byly během pohovoru řešeny nepodstatné věci
- ☐ Komise byla přátelská
- ☐ Komise byla připravena
- ☐ Komise nebyla připravena
- ☐ Rozhovor byl strukturovaný
- ☐ Počet účastníků výběrové komise byl dostatečný
- ☐ Účastníků výběrové komise bylo zbytečně mnoho

**10) Máte pocit, že Vám byly během pohovoru pokládány příliš osobní či nevhodné otázky?**

- ☐ Ano, uveďte konkrétní příklad
- ☐ Ne

**11) Navrhovali byste nějaké jiné zlepšení v procesu výběrového řízení?**

**12) Jaké je Vaše pohlaví?**

- ☐ Muž
- ☐ Žena

**13) Jaký je Váš věk?**

- ☐ Do 20 let
- ☐ 21 – 30 let
- ☐ 31 – 40 let
- ☐ 41 – 50 let
- ☐ Nad 50 let